

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 352, September 2024

Regionale Gestaltung der Transformation

Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung und darauf aufbauender themenfokussierter Expert*innen-Interviews

Christian Hoßbach und Thomas Bollwein

Auf einen Blick

Digitalisierung und Dekarbonisierung bewirken grundlegende Veränderungen. Diese Transformation muss nachvollziehbar und gerecht gestaltet werden, wenn das Vertrauen in die Demokratie gesichert werden soll – das ist durch Forschung vielfach belegt. Notwendig sind Mitgestaltungsrechte und -formate für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen, vor allem regional, näher an den konkreten Prozessen. Die Studie schafft auf Basis einer Online-Befragung und vertiefenden Gruppeninterviews mit gewerkschaftlichen Expert*innen aus den Regionen einen Überblick. Eine Vielfalt von Ansätzen ist feststellbar, allerdings mit großen regionalen Lücken und einem erkennbarem West-Ost-Gefälle. Verbindlichkeit und Koordinierung der Ansätze sollten verbessert werden.

Christian Hoßbach ist Leiter der Stabsstelle „Hub: Transformation gestalten“ in der Hans-Böckler-Stiftung. christian-hossbach@boeckler.de

Dr. Thomas Bollwein ist Sozialwissenschaftler in Bamberg.
thomas.bollwein@posteo.de

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Regionale Gestaltung der Transformation“ von Christian Hoßbach und Thomas Bollwein ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

1. Einleitung.....	6
1.1 Ausgangsüberlegungen	8
1.2 Fragestellungen	10
1.3 Vorgehen	11
2. Ergebnisse der Online-Befragung.....	14
2.1 Regionale Herausforderungen der Transformation und ihre Bearbeitung	14
2.2 Branchenmäßige Herausforderungen und Bearbeitung	18
2.3 Akteure in der regionalen Gestaltung der Transformation	19
2.4 Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen zu Transformationsthemen	24
2.5 Transformationsräte und andere Zusammenschlüsse in den Regionen	25
2.6 Typen von Transformationsräten	31
2.7 Regionale Verbreitung von Transformationsräten und anderen regionalen Gestaltungsstrukturen	33
2.8 Regionale Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie	35
2.9 Relevanz von Gestaltungsstrukturen	37
3. Cluster-Interviews.....	39
3.1 Themensetzung, Teilnehmer*innen und Ablauf.....	39
3.2 Feststellungen als Ergebnis der Cluster-Interviews.....	42
4. Fazit und Diskussion.....	53
5. Empfehlungen	55
Literatur.....	58
Im Text zitierte Quellen	58
Weitere Quellen	60
Glossar.....	65
Danksagung	68

Abbildungen

Abbildung 1: Regionale Ressourcen zur Transformationsgestaltung	9
Abbildung 2: Struktur der DGB-Regionen	12
Abbildung 3: Regionaler Transformationsdruck nach Landkreisen / kreisfreien Städten (Gesamtschau).....	14
Abbildung 4: Regionaler Transformationsdruck nach Landkreisen / kreisfreien Städten (regionale Verteilung)	16
Abbildung 5: Regionale Bearbeitung der Transformation nach Landkreisen / kreisfreien Städten.....	17
Abbildung 6: Starke Betroffenheit von regional prägenden Branchen durch Transformation.....	18
Abbildung 7: Netzwerkqualität / Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen zu Themen der Transformation	20
Abbildung 8a und 8b: Qualität der Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen.....	22
Abbildung 9: Partner in der Zusammenarbeit von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu Transformations Themen	24
Abbildung 10: Vorhandene Strukturen zur Gestaltung der Transformation	26
Abbildung 11: Mitglieder der 28 regionalen Transformationsräte	27
Abbildung 12: Thematische Schwerpunkte der regionalen Transformationsräte.....	28
Abbildung 13: Thematische Schwerpunkte der „anderen“ regionalen Bündnisse/Strukturen	29
Abbildung 14: Entstehung der regionalen Transformationsräte	30
Abbildung 15: Erfolgsvoraussetzungen für die Arbeit der regionalen Transformationsräte	31
Abbildung 16: Typisierung der genannten regionalen Transformationsräte.....	32
Abbildung 17: Transformationsräte und andere regionale Strukturen zur Gestaltung der Transformation.....	34

Abbildung 18: Regionale Transformationsnetzwerke aus dem
Zukunftsfonds Automobilindustrie 36

Abbildung 19: Relevanz verschiedener Strukturen zur regionalen
Gestaltung der Transformation 38

Tabellen

Tabelle 1: Korrelation zwischen der Qualität der
Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und
der Existenz eines Transformationsrates 30

Tabelle 2: Cluster-Interviews zur Vertiefung der
Befragungsergebnisse 41

1. Einleitung

Während Hitzesommer oder Online-Handel den Alltag beeinflussen, kommt die politische Bearbeitung der dahinterstehenden großen Veränderungen durch Klimawandel, Digitalisierung oder demografische Veränderungen scheinbar langsam voran. Polarisierung und Verhetzung bremsen, das Vertrauen in Demokratie leidet. „Gestaltung der Transformation“ ist dringend geboten, bleibt aber zu häufig in bundespolitischen oder europäischen Konflikten stecken.

Konkrete Betroffenheit wird besonders dann ausgelöst, wenn Einschränkungen persönlicher Freiheiten oder Auswirkungen auf den Geldbeutel empfunden werden (Stichwort Heizungsgesetz). Regelmäßig sind dafür fehlende Beteiligung und fehlende nachvollziehbare Einbeziehung von Interessen verantwortlich.

Wirtschaft und Arbeitswelt sind Teil der Transformation. Studien der Hans-Böckler-Stiftung haben vielfach gezeigt, wie gute Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung sowohl den wirtschaftlichen Erfolg wie das Vertrauen in Demokratie beeinflussen (vgl. Kohlrausch/Hövermann 2024, Schulz/Trappmann 2023).

Vor diesem Hintergrund ist die Diskussion über eine basisnähere, regionalere Mitgestaltung politischer Initiativen und Entscheidungen wesentlich. Schon seit Jahrzehnten prägte die Bewegung für eine nachhaltigeren Lebens- und Wirtschaftsweise den Slogan „Think globally, act locally“. Mit der seit Jahren sich zuspitzenden Notwendigkeit, die Energie- und Mobilitätswende entschieden umzusetzen, rückt die Bedeutung des lokalen Raums, der Regionen stärker ins Blickfeld.

Die Gewerkschaften haben die inhaltliche Diskussion zur Gestaltung der Transformationsprozesse in den letzten Jahren intensiv geführt, sowohl im Austausch mit der Wissenschaft als auch als eigenen Willensbildungsprozess. Sie verstehen dabei auch die Region als Gestaltungsrahmen, so in der mit Blick auf die Bundestagswahl 2021 beschlossenen Transformations-Charta des DGB (DGB 2021):

„Je nach Region und Branche ist die Transformation sehr unterschiedlich ausgeprägt. Reichweite, Tiefe und Dynamik unterscheiden sich. Es müssen deshalb nach Möglichkeit alle örtlichen Akteur*innen als Expert*innen der strukturellen Veränderungen ihrer Region einbezogen und ihre Vernetzung unterstützt werden. Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräte sind zwingend bei Transformationsprozessen zu beteiligen, damit Beschäftigteninteressen von Anfang an mitgedacht werden. [...] In Transformationsbündnissen und -werkstätten können unterschiedliche Akteur*innen aus Unternehmen, Verbänden, Kammern, Verwaltung, Wissenschaft, regionaler Politik und Gewerkschaften erfolgreiche Ansätze zur Gestaltung der Transformation entwickeln und umsetzen, etwa im Bereich der Mobilitätswirtschaft. Dafür brauchen wir politische Unterstützung.“

In jüngerer Zeit sind eine Reihe von Veröffentlichungen erschienen, die grundlegende Informationen zu Strukturmerkmalen und regionalen Entwicklungstrends aufzeigen und insofern dem Bedarf einer vertieften Bearbeitung der regionalen Transformation entsprechen:

- Die Bundesregierung hat die Notwendigkeit einer intensiveren Bearbeitung regionaler Strukturpolitik in ihrem Koalitionsvertrag unterstrichen (SPD / Bündnis 90/Die Grünen / FDP 2021) und mit dem „Gleichwertigkeitsbericht“ (BMWK 2024) detaillierte Informationen zu Strukturmerkmalen vorgelegt.
- Die Friedrich-Ebert-Stiftung hatte bereits zuvor ihren zweiten Disparitätenbericht veröffentlicht (Gohla/Hennicke 2023).
- Im Auftrag des Bündnis Zukunft der Industrie bzw. der Bertelsmann-Stiftung erschienen Untersuchungen, die auf die Regionalstruktur energieintensiver Industrien und der Automobilindustrie als transformationsbetroffene Branchen fokussierten (IW Consult 2022, Südekum/Posch 2024).

Während der Wissensstand über regionale Strukturdaten und Handlungsbedarfe also deutlich angereichert wurde, bleibt der Diskussionsstand über den realen Stand regionaler Initiativen zur Gestaltung von Themen der Transformation demgegenüber zurück. Deshalb ist es zu begrüßen, dass das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz seit 2023 Jahreskonferenzen unter dem Titel „Regionale Transformation“ organisiert und damit eine Plattform für dieses Thema geschaffen hat.

Die hier vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag zur notwendigen demokratischen Bearbeitung des Themas Regionale Gestaltung der Transformation leisten. Sie nimmt eine Bestandsaufnahme politischer Mitwirkungsstrukturen und Initiativen in den Regionen vor. Sie baut auf der im Dezember 2023 veröffentlichten Untersuchung „Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern“ auf.

Die Untersuchung wurde in einem ersten Abschnitt als Online-Befragung durchgeführt, aus der ein Überblick über vorhandene Strukturen sowie Informationen zur regionalen Netzwerkqualität gewonnen wurden. Darauf aufbauend wurden themenfokussierte Expert*innen-Interviews durchgeführt, die in gemeinsamen „Feststellungen“ verdichtet werden konnten.

Ausgangslage, Handlungsbedingungen und realisierte Mitwirkungsstrukturen unterscheiden sich regional, unterliegen dem bundesdeutschen Föderalismus und sind ständig in Bewegung. Wir hoffen, mit der Untersuchung einen Beitrag geleistet zu haben, das wirtschaftspolitisch und gesellschaftspolitisch gleichermaßen wichtige Thema „Regionale Gestaltung der Transformation“ erfassbarer und diskutierbarer zu machen.

1.1 Ausgangsüberlegungen

Der Klimawandel fordert Wirtschaft und Gesellschaft zu grundlegenden Änderungen in kurzer Frist. Gleichzeitig wird die Digitalisierung vorangetrieben. In Europa macht sich der demografische Wandel bemerkbar. Pandemie und Ukrainekrieg haben gezeigt, wie anfällig wichtige Wertschöpfungsketten sind. Alles in allem sprechen wir von Transformation, die grundsätzlich alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft und zu demokratischer Gestaltung herausfordert.

Mit Blick auf Wirtschaft und Arbeitswelt muss eine wirksame Beteiligung (Mitbestimmung) der Arbeitnehmer*innen bzw. ihrer Interessenvertretungen gewährleistet sein, um nachhaltige und ausgewogene Ergebnisse zu erreichen, wie Studien des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung für die Entwicklung von Unternehmen und Betrieben belegen (vgl. Scholz 2023, Vitolz/Scholz 2021, Jäger/Schoefer/Heinrich 2019).

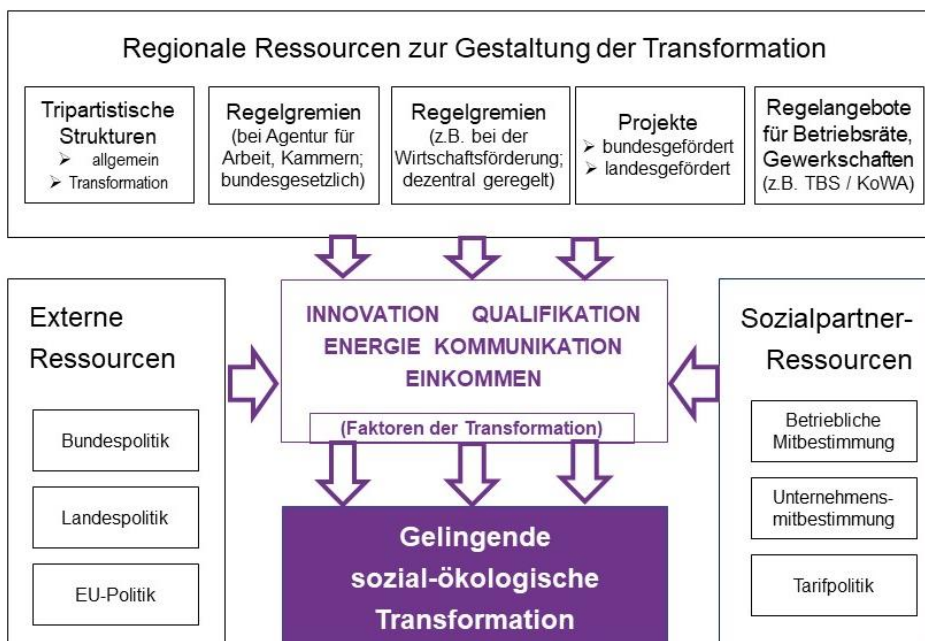
Beteiligung der Arbeitnehmer*innen an der Gestaltung der Transformation darf allerdings nicht auf die Ebene von Betrieb bzw. Unternehmen begrenzt bleiben. Alle politischen Ebenen sind einbezogen – durch Ressourcenentscheidungen oder rechtliche Rahmensetzungen –, daher ist auch die aktive Beteiligung von Interessenvertretungen der Beschäftigten ein Thema für alle politischen Ebenen. Zielsetzungen sind dabei die demokratische Mitwirkung an und Legitimierung sowie die Mobilisierung aller Ressourcen für bestmögliche nachhaltige Lösungen im Allgemeininteresse.

Auf der überbetrieblichen Ebene der Gestaltung, die hier im Fokus steht, verbindet sich die einzelunternehmerische Entscheidung mit den politischen Rahmenbedingungen, die von Bund, Land und Gemeinden geprägt werden. Die Mitwirkung zentralisierter Interessensorganisationen (Korporatismus) ist dabei speziell mit Blick auf die regionale Ebene ein wenig beleuchtetes Feld. Konzertierte Aktionen sind jedoch in der Politik schon immer ein Mittel gewesen, um in Zeiten großer Umbrüche die Legitimation und Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen. In diesem Verständnis bildet der Einbund organisierter Interessen von Beschäftigten eine Ressource für die Gestaltungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene.

Wir gehen davon aus, dass diese nachhaltige Begleitung und Bearbeitung von Transformation dann gelingen können, wenn besondere Ressourcen zur Gestaltung vorhanden sind und genutzt werden. Das Schaubild (Abbildung 1) zeigt, dass Ressourcen verschiedener Art unterschieden werden können:

- Externe Ressourcen ergeben sich aus gesetzgeberischen Rahmenbedingungen oder haushälterischen Entscheidungen der verschiedenen staatlichen Ebenen.
- Ressourcen der Sozialpartner können durch Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen selbst mobilisiert werden: über die Mitbestimmung auf betrieblicher und Unternehmensebene sowie über Tarifverträge.
- Regionale Ressourcen können über tripartistische Strukturen (Bündnisse und ähnliches), Regelgremien (gesetzlich oder z. B. in Satzungen von Wirtschaftsförderungsgesellschaften verankerte), öffentlich finanzierte, befristete Projekte sowie über Regelangebote auch für die Seite von Gewerkschaften/Betriebsräten (wie Technologieberatungsstellen, Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt) mobilisiert werden (zur Systematisierung siehe auch Hoßbach 2023).

Abbildung 1: Regionale Ressourcen zur Transformationsgestaltung



Anmerkung: TBS: Technologieberatungstellen, KoWA: Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt

Quelle: eigene Darstellung

Diese Untersuchung befasst sich mit den regionalen Ressourcen, ihren verschiedenen Ausprägungen und der regionalen Verbreitung der verschiedenen Ansätze.

Ausgehend von der Systematisierung in Abbildung 1 sowie den Ergebnissen der vorangegangenen Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung über Strukturen und Ressourcen zur Gestaltung der Transformation auf Ebene der Bundesländer (Hoßbach 2023) lassen sich mit Blick auf die regionale Ebene Arbeitsthemen formulieren. Wir vermuten, dass

- es auf regionaler Ebene eine Vielfalt an unterschiedlichen Beteiligungsformaten und Unterstützungsstrukturen zur Gestaltung der Transformation gibt, die es zu erkennen und zu systematisieren gilt.
- die Nutzung der verschiedenen Ressourcen nicht alternativ, sondern ergänzend zueinander zu verstehen ist und im besten Fall alle Ressourcen gleichzeitig eingesetzt werden.
- sich der Entwicklungsstand dieser Formate und Strukturen bzw. die Qualität der Zusammenarbeit in ihrem Rahmen stark unterscheiden. Aus unserer Sicht dürfte dies einerseits mit den regional unterschiedlichen Transformationsherausforderungen und -pfaden zusammenhängen. Andererseits dürfte die Frage eine entscheidende Rolle spielen, ob neu entstehende Formate und Strukturen vor Ort auf etablierte und gut funktionierende Netzwerke zwischen zentralen Akteuren der regionalen Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung aufbauen können.
- die problemadäquate Bearbeitung der Transformationsthemen und -herausforderungen vor Ort eine starke Gestaltungs- und Mitbestimmungsrolle von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen voraussetzt – ihre Mitwirkungsmöglichkeiten an bestehenden Beteiligungsformaten und Unterstützungsstrukturen dafür aber in vielen Fällen noch nicht ausreichen.

1.2 Fragestellungen

Die Anforderungen an die struktur- und beschäftigungspolitische Gestaltung der Transformation sind enorm, eine Systematisierung und ein Erfahrungsaustausch insbesondere über dezentrale, regionale Gestaltung noch in der Entwicklung. Die Transformationsgestaltung ist geprägt von vielschichtigen und gleichzeitig, aber regional zu verschiedenen Zeitpunkten und mit verschiedenen Schwerpunkten auftretenden Anforderungen. Sie wird beeinflusst von neu geschaffenen Strukturen und Projekten, die teils aus einzelnen bundespolitischen Ressorts angestoßen werden, aber auch aus bestehenden strukturpolitischen Zusammenhängen heraus.

Ziel dieser Studie ist es deshalb, ein regional differenziertes Bild der Betroffenheit durch Transformation zu erhalten und die Vielfalt der bestehenden Strukturen und Ressourcen auf der regionalen Ebene unterhalb der Bundesländer in ihrer Gesamtheit sichtbar und transparent zu ma-

chen. Die Untersuchung konzentriert sich hierzu auf folgende Fragestellungen:

- Wie wird die Transformation von Wirtschaft und Arbeit regional wahrgenommen?
- Welche Strukturen zur demokratischen Mitgestaltung der sozial-ökologischen Transformation sind erkennbar?
- Wie kann eine Systematisierung erfolgen?
- Wie verbreitet sind die verschiedenen Ansätze?
- Welche Erfolgsbedingungen sind erkennbar?

1.3 Vorgehen

Für einen systematischen Überblick von Strukturen auf der regionalen Ebene sollte eine möglichst lückenlose Befragung vergleichbarer Personen in allen Teilen der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt werden, die mit Gestaltung von Themen der Transformation befasst sind.

Da in dieser Untersuchung der besondere Schwerpunkt auf der Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten an der Gestaltung von Transformationsprozessen liegt, wurden die 59 Regionsgeschäftsführer*innen des Deutschen Gewerkschaftsbundes als am besten geeignete Gruppe für die Untersuchung identifiziert. Diese Funktionsträger*innen haben ein politisches Wahlamt (durch die DGB-Bezirkskonferenzen gewählt) und sie haben bundesweit gleich definierte Aufgaben, die die hier zu untersuchenden Themen der regionalen Transformationsgestaltung betreffen (dazu auch Abbildung 2).

Der Fragenkatalog umfasste insgesamt 41 Fragen, unterteilt in Abschnitte zum Transformationsdruck, zur allgemeinen Strukturpolitik und Qualität der Netzwerke in den Regionen und zu Beispielen für besondere Erfolge bzw. Hemmnisse bei der Bearbeitung von Themen der Transformation. Die Befragten, die über das Vorhandensein von Transformationsräten in ihren Regionen berichteten, wurden in einem zusätzlichen Abschnitt vertieft nach diesen Transformationsräten befragt. Zur Klärung der abgefragten Kategorien wurde ein Begleittext erstellt (siehe Kasten S. 13).

Die Gewinnung von landkreisdifferenzierten Informationen (laut „NUTS 3“, der Systematik zur Klassifizierung der räumlichen Bezugseinheiten in amtlichen Statistiken der Mitgliedstaaten der Europäischen Union) wurde auf zwei grundlegende Fragen nach Transformationsdruck bzw. nach der Bearbeitung der Transformationsthemen konzentriert, um den Bearbeitungsaufwand überschaubar zu halten. Die weiteren Fragen waren jeweils mit Blick auf die gesamte DGB-Region zu beantworten. Diese Fragestellung bedingt eine gewisse Verallgemeinerung von Ergeb-

nissen, beispielsweise wird das Vorhandensein von Transformationsräten oder geförderten Projektstrukturen für die jeweilige DGB-Region insgesamt eingeordnet und nicht im kleineren Maßstab kommunaler Grenzen.

Abbildung 2: Struktur der DGB-Regionen



Quelle: DGB, Abteilung Organisationsmanagement und IT

Thematisch geclusterte Expert*inneninterviews

Vertiefend zur Onlinebefragung fanden im Juni 2024 auf Praxiserfahrungen mit bestimmten Strukturen ausgerichtete Kleingruppen-Interviews mit jeweils drei bis vier Regionsgeschäftsführer*innen statt („Cluster-Interviews“, siehe auch Tabelle 2, S. 42). An den Gesprächen nahm neben den Regionsgeschäftsführer*innen auch jeweils eine Person aus einem der neun DGB-Bezirke sowie aus der Bundesvorstandsverwaltung des DGB teil.

Die Diskussion wurde thesenartig verdichtet, um Prioritäten und übertragbare Ansätze festzuhalten (siehe Abschnitt 3.2).

Die Gespräche wurden aufgenommen und für die inhaltliche Auswertung transkribiert. Daneben gab es eine geringe Zahl von Einzelinterviews.

Begriffsklärungen für die Umfrage (aus dem Begleittext)

Wenn wir in der Umfrage danach fragen, ob „Themen der Transformation“ bearbeitet werden, dann heißt das nicht, dass ein neues Gremium mit dem Wort „Transformation“ im Titel existieren muss. Dafür gibt es einen eigenen Abschnitt. Es heißt auch nicht, dass jeweils die volle Breite von Themen bearbeitet wird (Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografie). Worum es hier geht: existieren wesentliche, aktuelle und für die Region wichtige Fragestellungen, die wir Transformation zuordnen können – und wie werden diese Fragestellungen bearbeitet.

Wir unterscheiden zwischen dauerhaft vorhandenen, gesetzlich abgesicherten Gremien (wie den Verwaltungsausschüssen der Agenturen für Arbeit) und befristet eingerichteten, von Bund oder Land geförderten Projekten (wie den Regionalen Transformationsnetzwerken im Bereich Fahrzeugbau und -zulieferindustrie) und freiwilligen politischen Zusammenschlüssen, in aller Regel mit einem Kern aus staatlichen Akteuren, Arbeitgebern und Gewerkschaften – in der Wissenschaft als Tripartismus eingeordnet. Hierunter fallen auch Transformationsräte, -beiräte oder -bündnisse. Uns interessieren all diese Strukturen, und ihr Zusammenspiel natürlich auch.

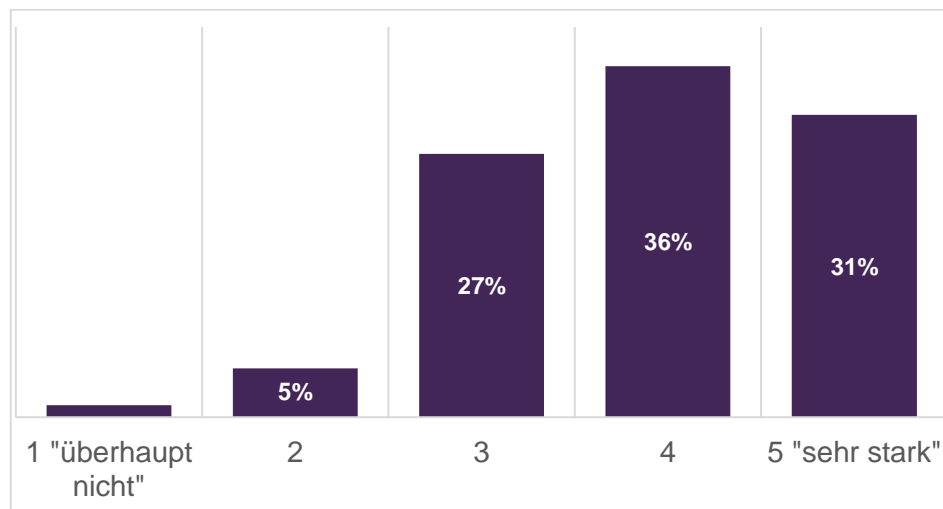
2. Ergebnisse der Online-Befragung

2.1 Regionale Herausforderungen der Transformation und ihre Bearbeitung

Grundlegend für die Untersuchung von Gestaltungsstrukturen sind Einschätzungen des regionalen Transformationsdrucks nach Landkreisen und kreisfreien Städten (Abbildungen 3 und 4). In der Frage wurde ein breites Verständnis von Transformation verwendet („Unter Transformation werden hier Veränderungen von Arbeitswelt, Betrieben, Wirtschaftsstruktur durch Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischen Wandel verstanden – in dieser Frage mit Blick auf regionale Schwerpunkte.“)

Zu erkennen ist eine insgesamt starke Betroffenheit durch die Transformation. Zwei Drittel der Landkreise und kreisfreien Städte werden als „stark“ (36%) oder sogar „sehr stark betroffen“ (31%) eingeordnet, nur wenige Landkreise bzw. kreisfreie Städte werden als „überhaupt nicht betroffen“ (1%) oder „wenig betroffen“ (5%) eingeordnet, wie in Teilen des Südens von Sachsen-Anhalt, im Nordwesten von Bayern, in vereinzelten Regionen in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Thüringen und Brandenburg.

Abbildung 3: Regionaler Transformationsdruck nach Landkreisen / kreisfreien Städten (Gesamtschau)



Quelle: eigene Darstellung

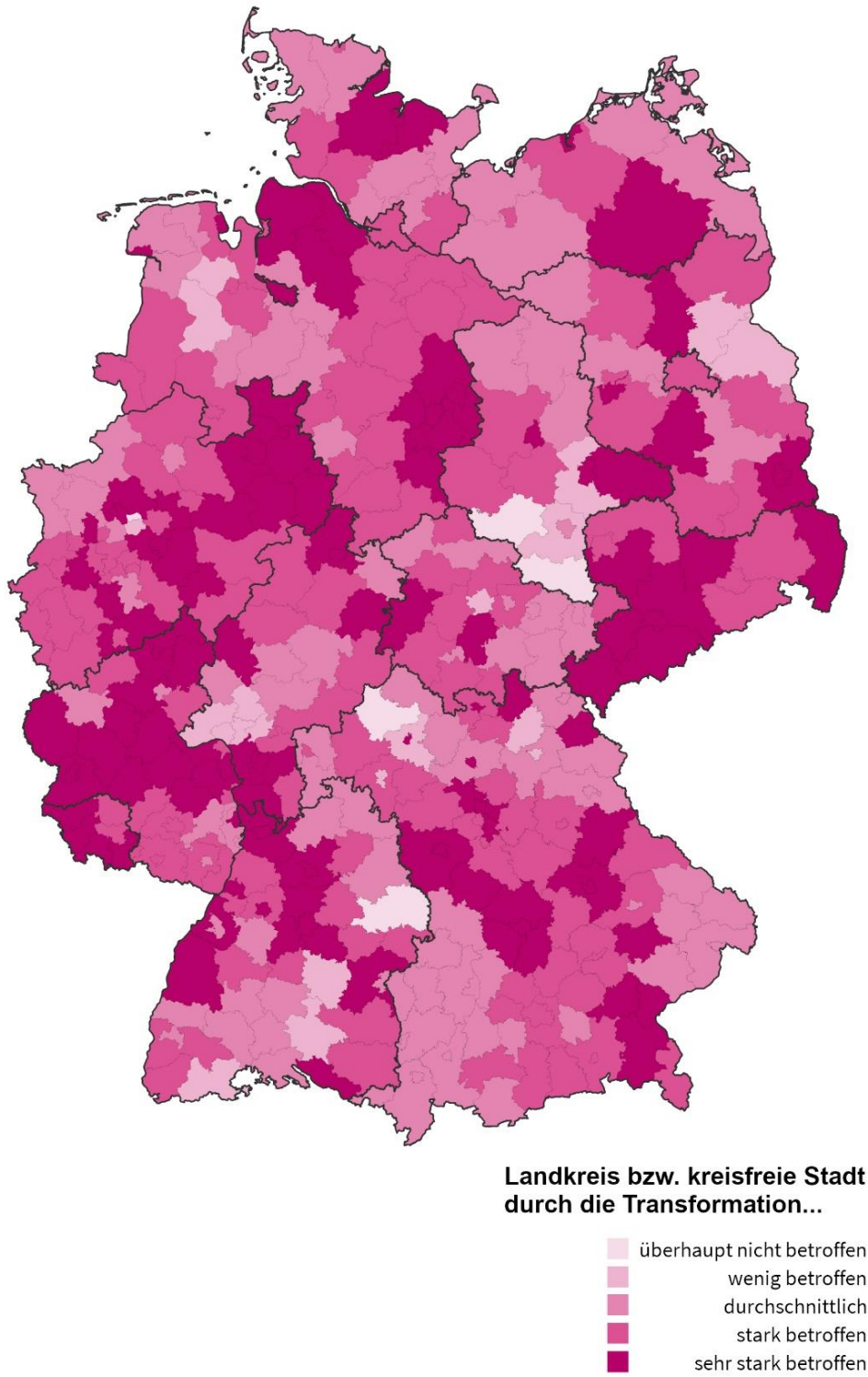
Eine eindeutige regionale Tendenz nach städtisch oder ländlich geprägten Regionen lässt sich nicht erkennen. Auch sind keine Muster nach Regionen mit einem hohen bzw. einem niedrigen Anteil an Beschäftigten in der Industrie zu erkennen bzw. Regionen mit einem hohen Beschäftigungsgrad in der Automobilwirtschaft (vgl. IW Consult 2022). Das deutet darauf hin, dass die Antworten entsprechend der Fragestellung den umfassenden Transformationsbegriff zugrunde gelegt haben, der nicht nur auf Dekarbonisierung fokussiert, sondern die grundlegenden Veränderungen auch durch Demografie und Digitalisierung mit im Blick hat.

Deutlichere regionale Unterschiede zeigt die Beurteilung der „Bearbeitung der Themenfelder der Transformation“ nach Landkreisen und kreisfreien Städten in Abbildung 5. Insgesamt überwiegt eine kritische Bewertung der regionalen Bearbeitung von Transformationsthemen. Die Gegenüberstellung von beschriebener „Problemdruck“ (Abbildung 4) und beschriebener „Bearbeitung“ (Abbildung 5) zeigt, dass die Bearbeitung insgesamt nicht problemadäquat ist. Für einen großen Teil der Landkreise und kreisfreien Städte wird die Bearbeitung als „schlecht“ (24 %) oder sogar „sehr schlecht“ (2 %) eingeordnet.

Als überwiegend gut oder sehr gut wird die Bearbeitung der Transformation in Bremen, im Saarland, im Norden von Baden-Württemberg, im Norden Hessens, im Osten von Nordrhein-Westfalen und einigen Landkreisen und kreisfreien Städten im Osten von Niedersachsen bewertet. Als eher schlecht wird die Bearbeitung der Transformation in Thüringen, im Südwesten von Baden-Württemberg und großen Teilen Bayerns eingestuft.

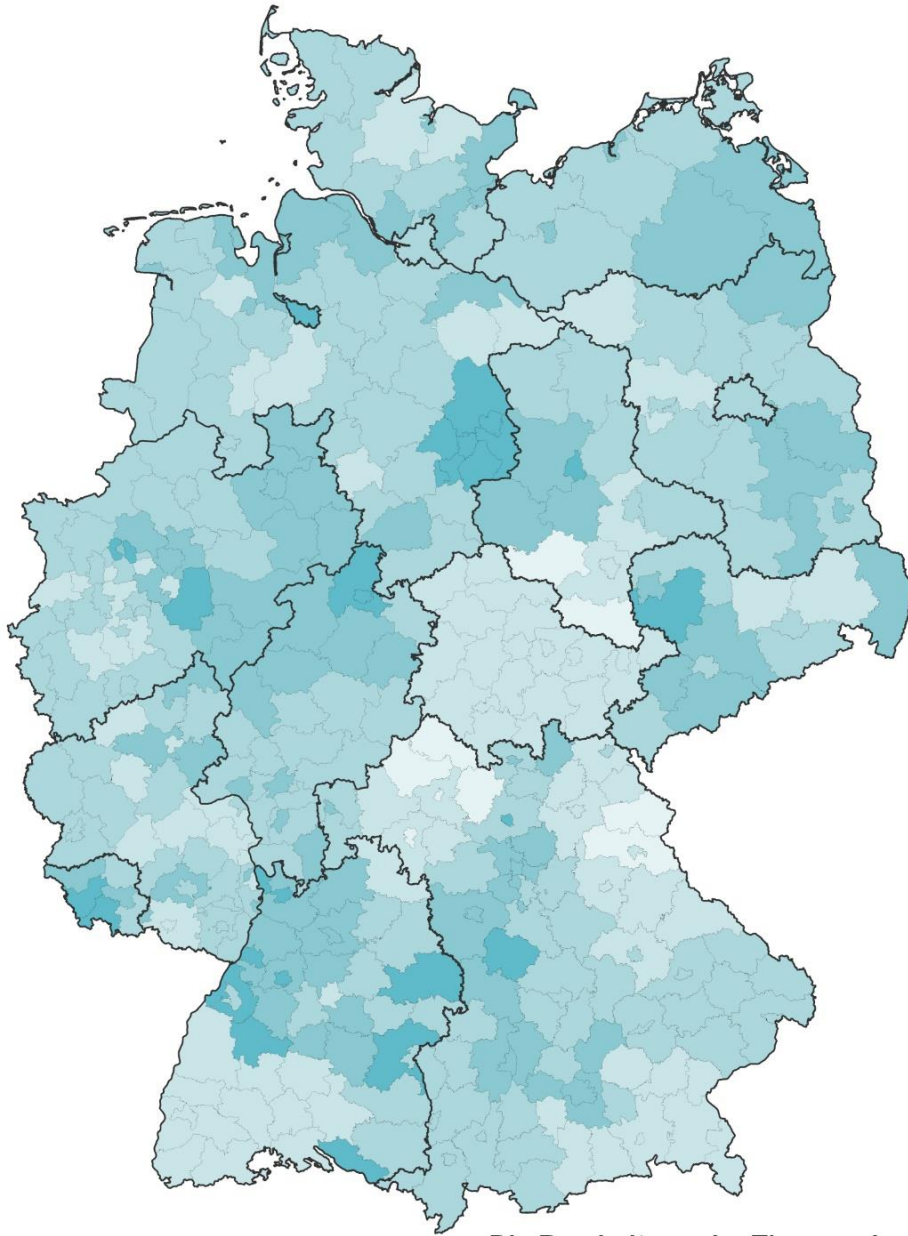
Leichte Überschneidungen der Zufriedenheit mit der Bearbeitung der Transformation mit dem Anteil der Beschäftigten in der Automobilindustrie sind in Teilen Bayerns und Baden-Württemberg, dem Saarland und Nordrhein-Westfalen zu erkennen. Das kann bedeuten, dass in Regionen mit einem hohen Beschäftigungsanteil in der Automobilindustrie die Bearbeitung der Transformation besser erachtet wird als in Regionen mit einem geringen Beschäftigungsanteil in der Automobilindustrie. Unterschiede zwischen Regionen mit einem hohen Beschäftigungsanteil in der Industrie und einem geringeren Beschäftigungsanteil in der Industrie sind jedoch nicht systematisch zu erkennen (vgl. IW Consult 2022).

Abbildung 4: Regionaler Transformationsdruck nach Landkreisen /
kreisfreien Städten (regionale Verteilung)



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: Regionale Bearbeitung der Transformation nach Landkreisen / kreisfreien Städten



Die Bearbeitung der Themen der Transformation im Landkreis bzw. kreisfreien Stadt ist...

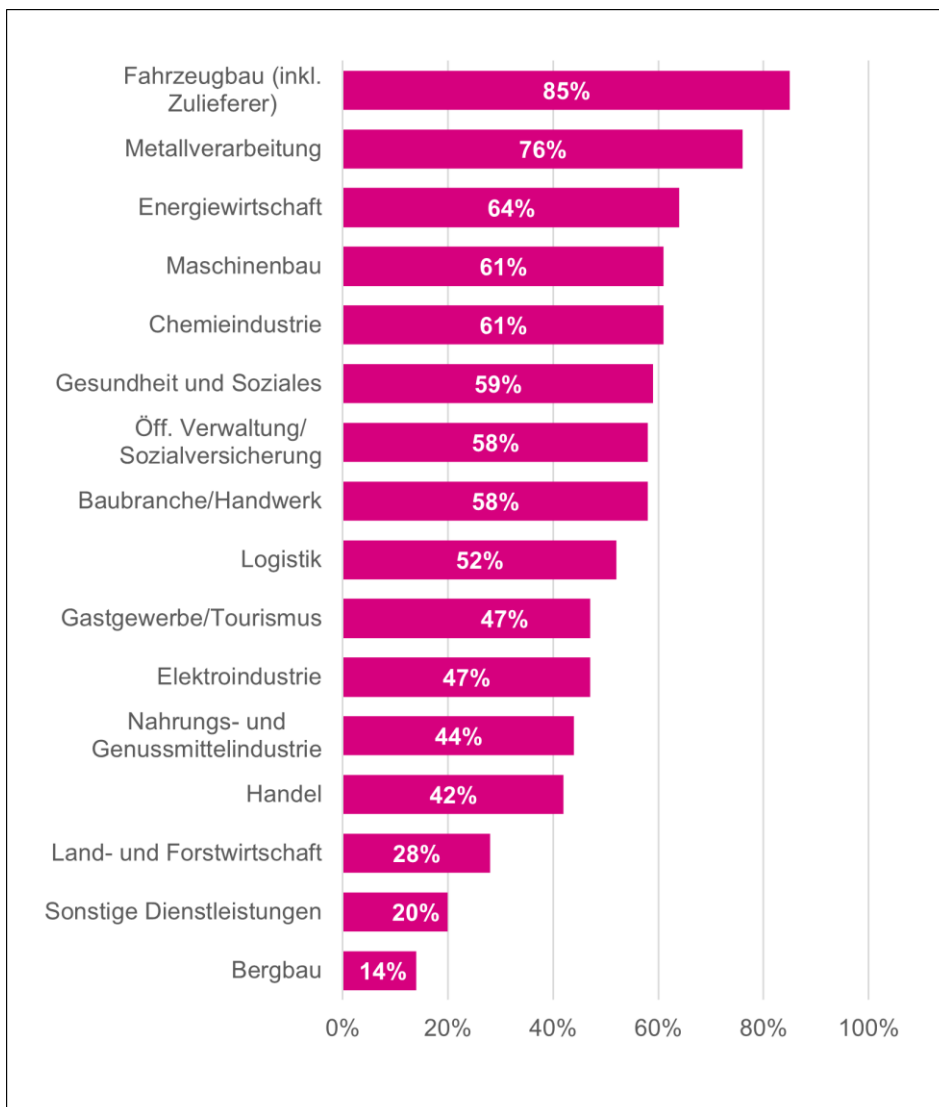
- sehr schlecht
- schlecht
- durchschnittlich
- gut
- sehr gut

Quelle: eigene Darstellung

2.2 Branchenmäßige Herausforderungen und Bearbeitung

Die Frage nach „regional prägenden“ Branchen und ihrer „starken Betroffenheit“ durch Transformation soll Hinweise auf bundesweit zu beachtende Muster liefern, aber insbesondere auf die regional zu bearbeitenden Herausforderungen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6: Starke Betroffenheit von regional prägenden Branchen durch Transformation



Quelle: eigene Darstellung

Die Antworten beziehen sich hier auf die DGB-Regionen, die jeweils mehrere Landkreise oder kreisfreie Städte umfassen. Sie sind nicht gewichtet, z. B. nach realer Verbreitung der Wirtschaftszweige. Dass der Bergbau mit 14 Prozent die wenigsten Nennungen erhalten hat, liegt also nicht etwa daran, dass die Befragten den Transformationsdruck in diesem Bereich gering einschätzten, sondern daran, dass der Bergbau nur in einem kleinen Teil der Regionen noch aktiv betrieben wird.

Bestätigt wird der Handlungsbedarf in der Automobilwirtschaft: Annähernd flächendeckend wird über regional bedeutende Betriebe im Fahrzeugbau (inklusive Zulieferer) berichtet, dass sie stark von Transformation betroffen seien (85 Prozent aller Regionen, siehe Abbildung 6). Weitere industrielle Branchen folgen, alle mit Häufigkeiten über 60 Prozent. Aber auch für Gesundheit und Soziales sowie öffentliche Verwaltung / Sozialversicherungen wird starke Betroffenheit durch Transformation berichtet.

Die Betroffenheit der Branchen ist regional nicht nur bei den Gewerkschaften präsent, sondern auch bei der Politik. Auf die Frage, ob es „politische Initiativen zur Gestaltung dieser Transformationsprozesse“ gebe, differenziert nach Dimensionen, antworteten jeweils mehr als 70 Prozent zustimmend. 78 Prozent antworteten, es gebe politische Initiativen zur Gestaltung von Dekarbonisierungsprozessen. Aber auch zu Demografiethemen (73%) und Digitalisierung (71%) gibt es laut Befragten in einem großen Teil der Regionen politische Initiativen. Acht Prozent der Regionen sind ohne politische Initiativen zur Gestaltung ihrer Transformations-themen von Branchen und Betrieben.

2.3 Akteure in der regionalen Gestaltung der Transformation

Gute Zusammenarbeit der regionalen Akteure wird von uns als wesentlicher Gradmesser für die Erfolgchancen regionaler Initiativen zur Gestaltung von Transformationsprozessen eingeschätzt. Dabei ist die Beteiligung von DGB und Gewerkschaften grundlegender Indikator dafür, ob Auswirkungen auf die Beschäftigten in die Gestaltungsprozesse einfließen können oder nicht. Wir fragten deshalb nach der Zusammenarbeit von DGB/Gewerkschaften mit politischen Akteuren und Institutionen in der Region, „insbesondere zu Themen der Transformation“ (Ergebnisse siehe Abbildung 7).

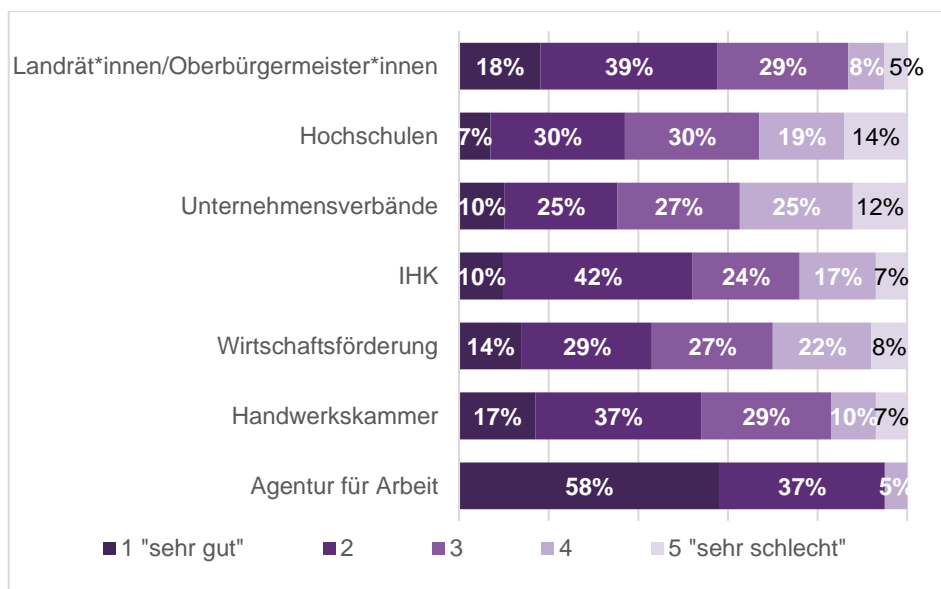
Zu erkennen ist hier zunächst, dass die Zusammenarbeit mit den kommunalen Verantwortlichen, Landrät*innen und Bürgermeister*innen zu fast 60 Prozent als mindestens gut eingestuft wird, immerhin 13 Prozent

bezeichnen diese zentrale Zusammenarbeitsachse auf kommunaler Ebene allerdings als schlecht. Die Zusammenarbeit mit den beiden öffentlich-rechtlich verfassten Kammern ist auf ähnlichem Niveau. Mit der Wirtschaftsförderung ist die Zusammenarbeit etwas weniger gut, hier bezeichnen 30 Prozent die Zusammenarbeit als schlecht. Noch etwas kritischer fällt die Bewertung der Zusammenarbeit mit Hochschulen aus.

Mit dem Sozialpartner der Gewerkschaften, Unternehmensverbänden, ist die Zusammenarbeit über alle Regionen hinweg nicht besser als insgesamt neutral zu werten (35 Prozent gut, 37 Prozent schlecht). Die kritischsten Bewertungen dazu kamen aus Ostdeutschland, aber auch aus Schleswig-Holstein und Bayern.

Die Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit erhält die mit Abstand beste Bewertung. 95 Prozent der befragten DGB-Regionsgeschäftsführer*innen haben die Zusammenarbeit mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet, lediglich 5 Prozent als „schlecht“. Zweifellos ist diese Bewertung auch durch die Gestaltungschancen der Selbstverwaltung in den Strukturen der Bundesagentur für Arbeit bedingt. Aber die Zusammenarbeit scheint auch „gelebt“ zu werden, sonst wären diese Werte kaum möglich.

Abbildung 7: Netzwerkqualität / Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen zu Themen der Transformation

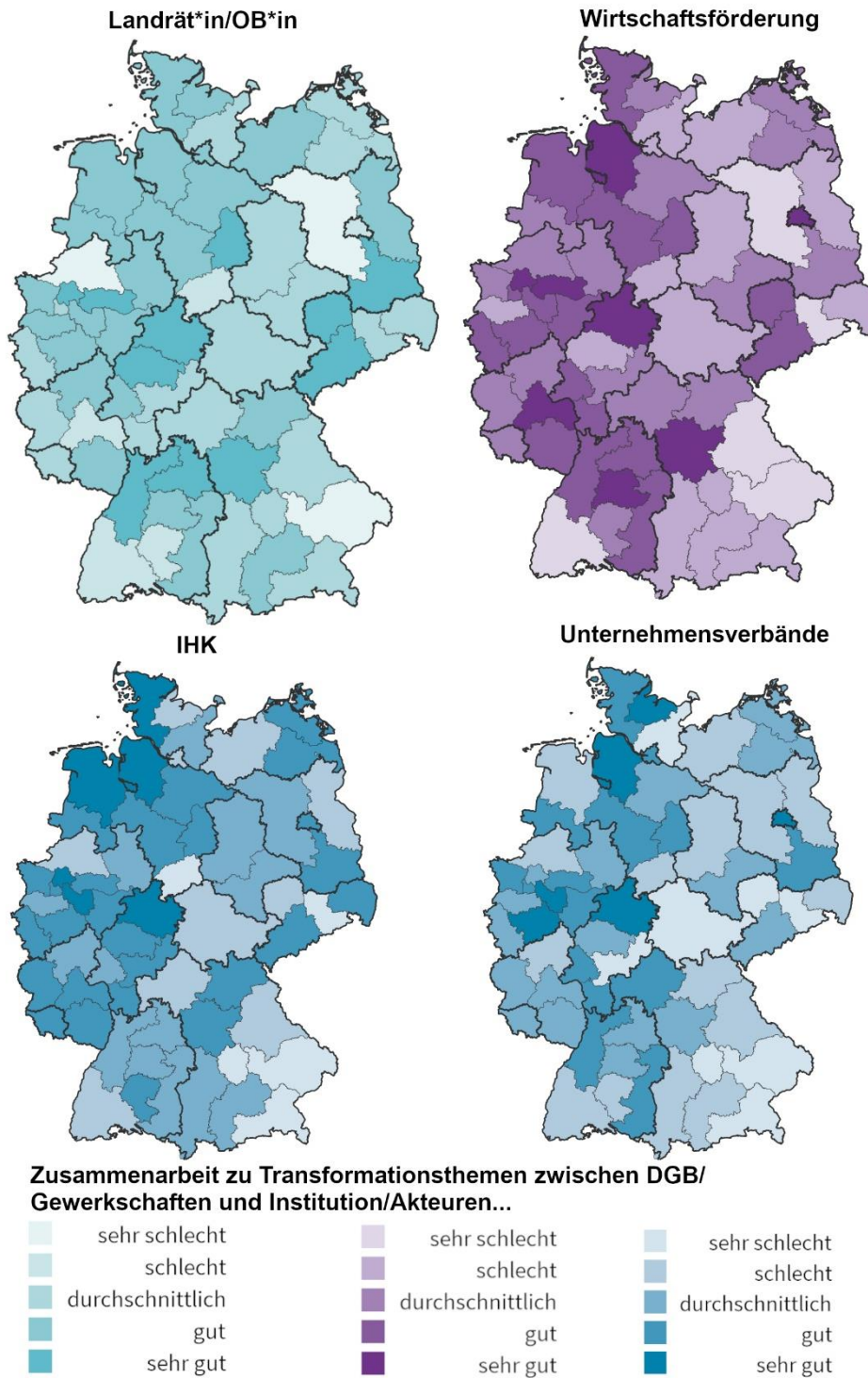


Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 8 zeigt in zwei Teilen eine Zusammenstellung aus insgesamt sieben Karten, die die regionalen Bewertungen über die Zusammenarbeit mit politischen Akteuren/Institutionen abbilden. Zwei Ergebnisse fallen besonders auf: Die besondere Stellung der Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit ist auch in dieser Darstellung klar erkennbar. Die regionale Zusammenarbeitsqualität mit den Hochschulen ist demgegenüber leider markant schlechter.

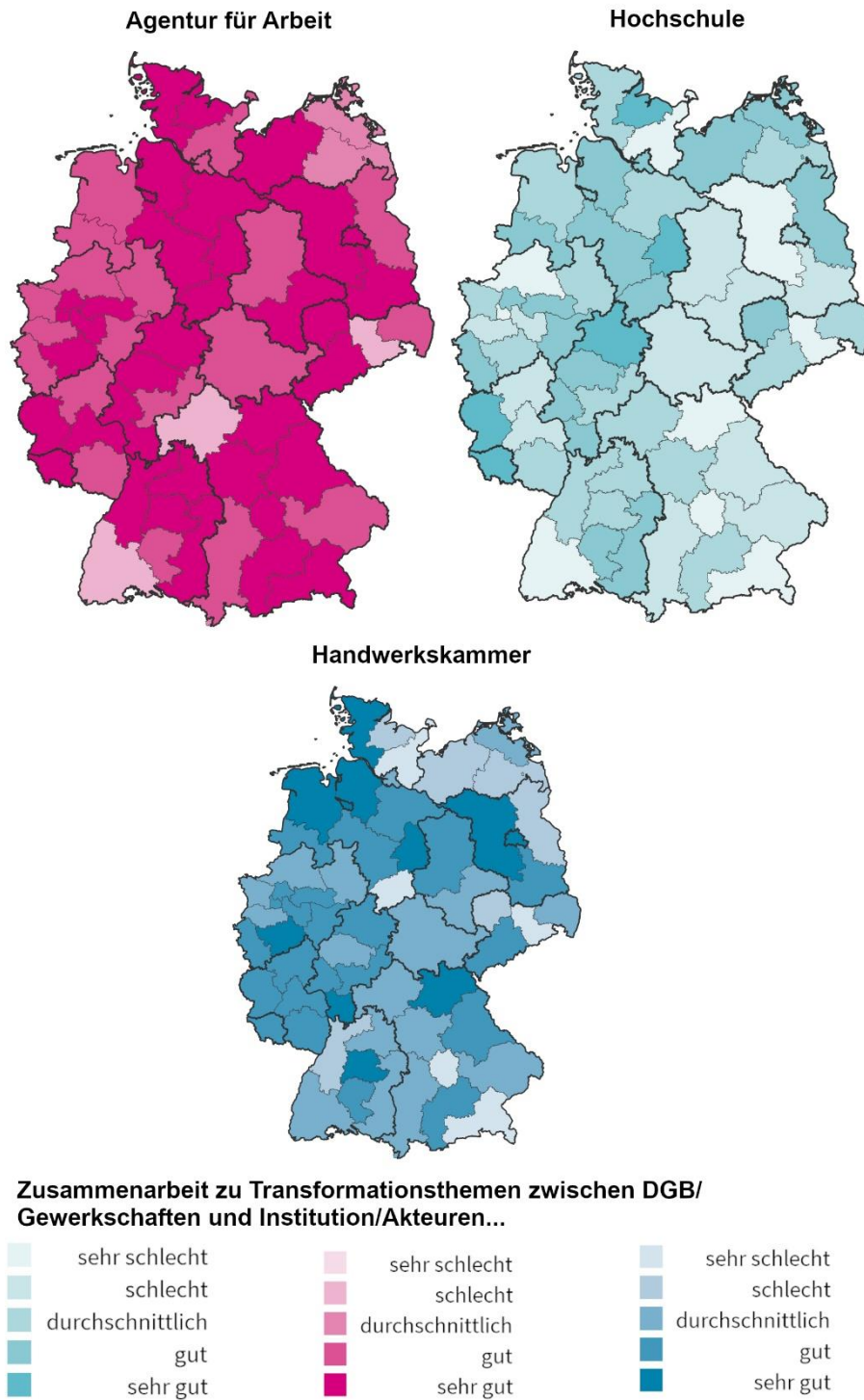
Insgesamt muss tendenziell von einem West-Ost-Gefälle gesprochen werden, am ausgeprägtesten bei der Zusammenarbeit mit den Unternehmensverbänden. Dieses Ost-West-Gefälle der Netzwerkqualität ist dabei nicht nur in den Grenzen der „alten“ und „neuen“ Bundesländer festzustellen, Bayern und der Osten Schleswig-Holsteins müssen genauso kritisch hinterfragen, warum die Netzwerkqualität hier so schlecht bewertet wird.

Abbildung 8a: Qualität der Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 8b: Qualität der Zusammenarbeit mit regionalen Institutionen



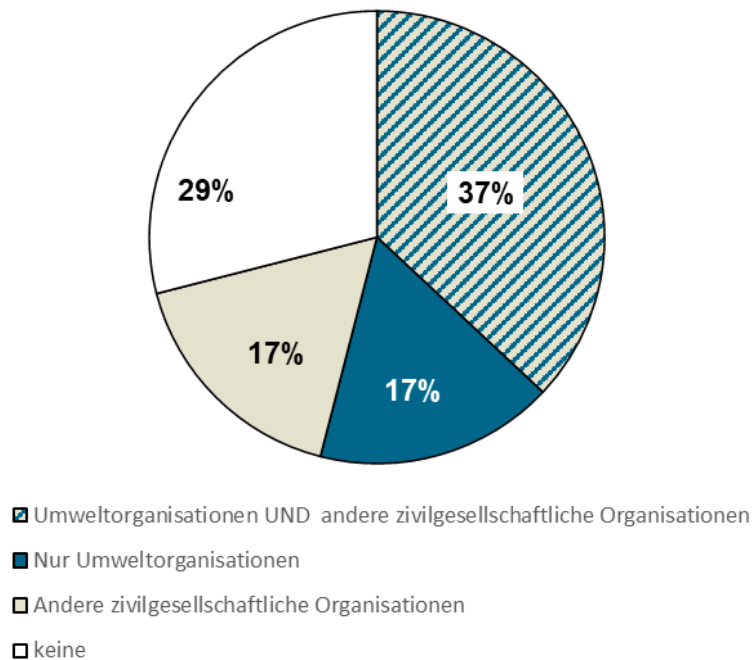
Quelle: eigene Darstellung

2.4 Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen zu Transformationsthemen

In Abbildung 9 sind die Partner in der Zusammenarbeit von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu Transformationsthemen in Prozent zu erkennen. Die Umfrage unterschied zwischen „Umweltorganisationen“ und „anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen“. In 71 Prozent der DGB-Regionen existiert eine solche Zusammenarbeit, überwiegend mit beiden erfragten Gruppen von Organisationen. In 29 Prozent der Regionen allerdings gibt es keine Zusammenarbeit, jedenfalls nicht zu Transformationsthemen.

Ein Zusammenhang zwischen Vorhandensein anderer Strukturen (z. B. Transformationsräte) und der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen konnte nicht festgestellt werden. Entsprechend ist eine Kompensation fehlender Bündnisstrukturen mit Wirtschafts- und Sozialpartnern durch Bündnisse mit der Zivilgesellschaft nicht feststellbar.

Abbildung 9: Partner in der Zusammenarbeit von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu Transformationsthemen (in Prozentanteilen der Regionen)



Quelle: eigene Darstellung

2.5 Transformationsräte und andere Zusammenschlüsse in den Regionen

Die Gestaltung von Themen der Transformation betrifft verschiedenste Bereiche, weshalb Zusammenschlüsse oder Bündnisse von Akteuren hohe Bedeutung haben können. Die Online-Befragung sollte Informationen über Verbreitung und Strukturen insbesondere der häufig diskutierten Transformationsräte erbringen. Konkret wurde danach gefragt, ob in der jeweiligen Region „Transformationsrat/-beirat/-bündnis“ oder „andere Bündnisse/Zusammenschlüsse“ existierten. Zur Einordnung wurde darauf hingewiesen, dass es um „freiwillige“ Zusammenschlüsse oder Bündnisse verschiedener Akteure zu Fragen der Transformation ging, also nicht um Regalgremien welcher Art auch immer.

Die Fragen bezogen sich wie fast die gesamte Umfrage auf den Maßstab der jeweiligen DGB-Region. Auf eine landkreisscharfe Fragestellung wurde verzichtet, weil schon in der Vorbereitung der Untersuchung deutlich geworden war, dass Strukturen häufig landkreisübergreifend gebildet werden und deshalb eine landkreisscharfe Erhebung nur teilweise zu genaueren Ergebnissen führen würde. Die Daten müssen also so gelesen werden, dass in der jeweiligen Region Strukturen existieren – was nicht bedeutet, dass diese sich auf die gesamte Region erstrecken.

Verbreitung

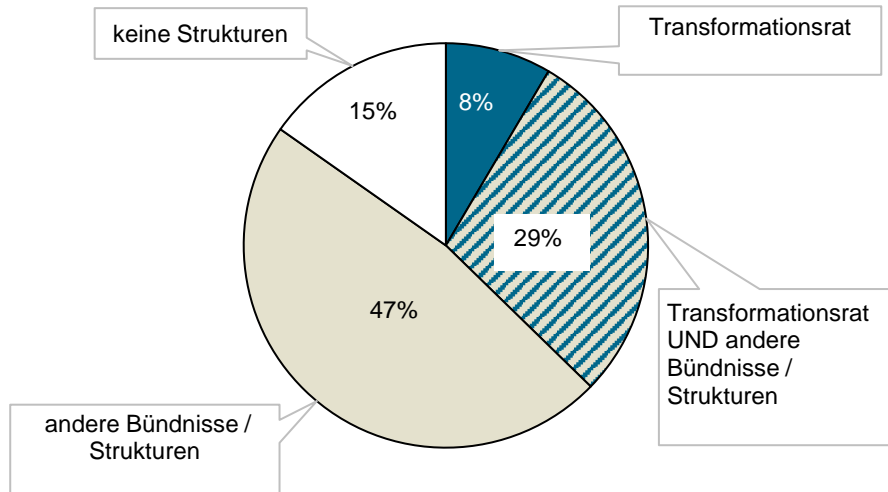
Abbildung 10 zeigt die Verbreitung der vorhandenen Strukturen zur Gestaltung der Transformation (zur regionalen Verbreitung siehe auch Abbildung 14). Erfasst sind 28 Transformationsräte. Dabei existieren in sechs Regionen jeweils zwei Transformationsräte, d. h. es gibt 22 Regionen mit und 37 Regionen ohne Transformationsrat. In sieben dieser 37 Regionen ist die Gründung eines Transformationsrates „geplant“.

Nach Anteilen betrachtet sind in 37 Prozent der Regionen Transformationsräte vorhanden. In 29 Prozent der Regionen existieren dabei neben einem Transformationsrat noch „andere Bündnisse oder Strukturen“, die das Thema Transformation bearbeiten.

In knapp der Hälfte der Regionen arbeiten „andere Bündnisse zur Bearbeitung der Transformation“ (47%), aber es gibt keinen Transformationsrat.

In 15 Prozent der Regionen existieren keine der abgefragten Strukturen zur Gestaltung der Transformation.

Abbildung 10: Vorhandene Strukturen zur Gestaltung der Transformation



Quelle: eigene Darstellung

Mitglieder

In Abbildung 11 wird die Mitgliederstruktur der 28 Transformationsräte gezeigt. Die Breite und Vielfalt der Mitgliederstruktur ist ein wichtiger Indikator für Netzwerkqualität, Ausgewogenheit und damit auch die Nachhaltigkeit von Zusammenschlüssen.

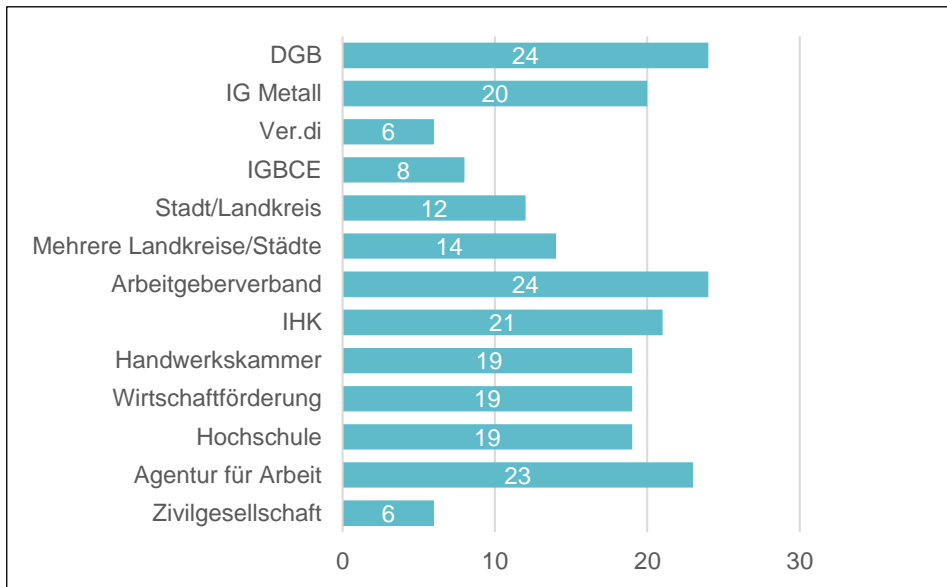
Am häufigsten sind die drei Seiten des Tripartismus vertreten: Vertreter von Landkreisen / kreisfreien Städten (20 von 28), der DGB als Dachorganisation der Gewerkschaften (24 von 28) und regionale Gliederungen von Arbeitgeberverbänden (24 von 28). In den Transformationsräten ohne direkte Beteiligung von Landkreis bzw. kreisfreier Stadt ist meist die Wirtschaftsförderung vertreten und übernimmt insofern die kommunale Rolle.

Fast durchgängig beteiligt sind die Agenturen für Arbeit (23 von 28). Häufig vertreten sind Kammern und Wirtschaftsförderung.

Von den acht Mitgliedsgewerkschaften des DGB ist die IG Metall am häufigsten beteiligt (20 von 28; in sechs Fällen ohne gleichzeitige Mitgliedschaft des DGB). Die Gewerkschaft ver.di ist in sechs Transformationsräten beteiligt, die IG BCE in acht, jeweils gemeinsam mit dem DGB.

Eine Beteiligung von Vertreter*innen der Zivilgesellschaft ist eher selten (6 von 28).

Abbildung 11: Mitglieder der 28 regionalen Transformationsräte

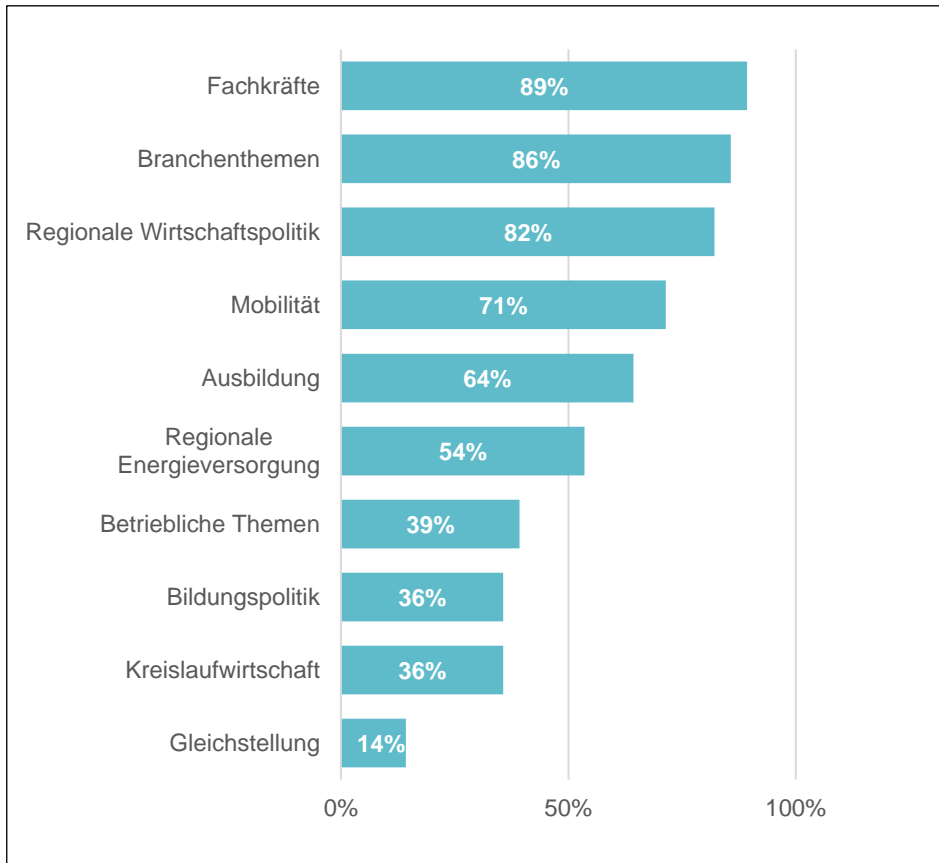


Quelle: eigene Darstellung

Themen

Die thematischen Schwerpunkte der Transformationsräte nach Häufigkeit der Nennungen in Prozent sind in Abbildung 12 zu erkennen. Hier zeigt sich, dass die Themen Fachkräfte (89%), Branchenthemen (86%) und regionale Wirtschaftspolitik (82%) die größte Rolle spielen. Betriebliche Themen sind mit im Fokus (39%), aber deutlich seltener genannt als Branchenthemen. Sehr häufig bearbeitet werden auch die strukturpolitischen Themen regionale Energieversorgung (54%) und Mobilität (71%). Das Thema Ausbildung (64%) wird fast ebenso häufig genannt wie Fachkräfte, was die zentrale Bedeutung der gesamten Fach- und Arbeitkräftethematik für die regionale Gestaltung der Transformation zusätzlich unterstreicht.

Abbildung 12: Thematische Schwerpunkte der regionalen Transformationsräte

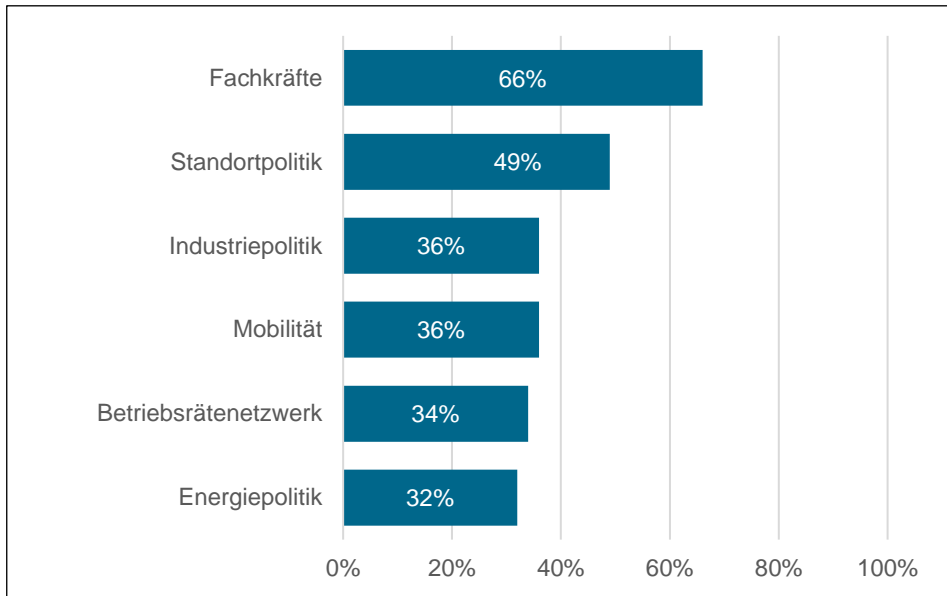


Quelle: eigene Darstellung

Die Themensetzung der Transformationsräte findet sich ähnlich auch bei den genannten „anderen“ regionalen Bündnisse bzw. Strukturen zur Bearbeitung der Transformation (Abbildung 13). Das Thema Fachkräfte steht auch hier an erster Stelle (66%). Das am zweithäufigsten genannte Thema ist hier Standortpolitik (49%). Betriebsrätenetzwerke existieren in einem Drittel der Regionen (34%).

Die weiteren genannten Themenschwerpunkte Mobilität (36%) und Energiepolitik (32%) erscheinen fast ausschließlich in Verbindung mit Standortpolitik. Aus dem Rahmen fallen hier München (Klimarat) und Hamburg (Energiewendebeirat) mit fachspezifischen Strukturen sowie Ostachsen, wo aktuell durch die Sächsische Agentur für Strukturentwicklung Fachnetzwerke zur Begleitung des Kohleausstiegs aufgebaut werden.

Abbildung 13: Thematische Schwerpunkte der „anderen“ regionalen Bündnisse/Strukturen



Quelle: eigene Darstellung

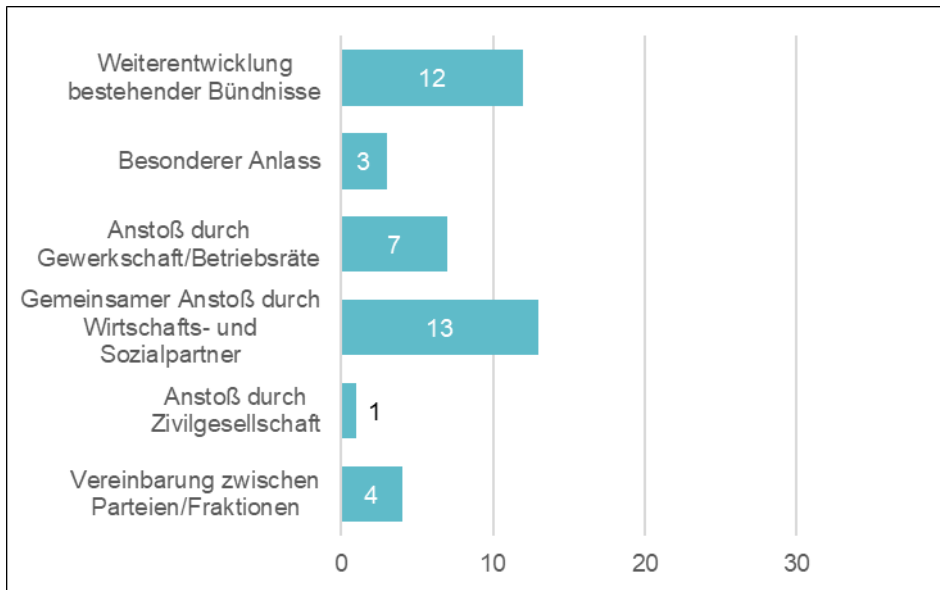
Entstehung

Die Antworten zur Entstehung der regionalen Transformationsräte sind mit Blick auf die längerfristige regionale Netzwerkqualität von Interesse (Abbildung 14). Das Ergebnis zeigt, dass Transformationsräte in sehr viel höherem Maß auf vorherigen Bündnissen aufbauen als kurzfristig durch besondere Anlässe entstanden sind. Weiterhin wird deutlich, dass gemeinsame Anstöße durch Wirtschafts- und Sozialpartner sehr viel häufiger waren als Anstöße einzelner Akteure.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind Teil der gemeinsamen Initiativen der Sozialpartner, aber sie werden zusätzlich in sieben Fällen als Anstoßgeber bezeichnet, was auf eine besonders aktive Rolle hindeutet.

Ausdrücklich politisch angestoßene Transformationsräte sind seltener, kommen aber ebenfalls vor (vier von 28). Aus der Zivilgesellschaft kam die Initiative für den Zukunftsdialog Speyer, wobei hier Einzelpersonen aus den Gewerkschaften eine zentrale Rolle eingenommen haben.

Abbildung 14: Entstehung der regionalen Transformationsrate



Anmerkung: Häufigkeiten, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: eigene Darstellung

Die hohe Bedeutung guter Zusammenarbeit der Sozialpartner in der Region bestätigt sich bei Anwendung der einschlägigen Zusammenhangsberechnungen auf die Bewertung der regionalen Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und das Vorhandensein regionaler Transformationsrate. Der Zusammenhang ist deutlich signifikant (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Korrelation zwischen der Qualität der Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und der Existenz eines Transformationsrates

Bewertung der Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden	Existenz Transformationsrat		
	ja	nein	gesamt
sehr gut	4	2	6
gut	8	7	15
neutral	7	9	16
schlecht	1	13	14
sehr schlecht	3	3	6
gesamt	23	34	57

$X^2 = 9,50$; $df = 4$; Cramer's $V = 0,408$; Fisher's $p = 0,025$

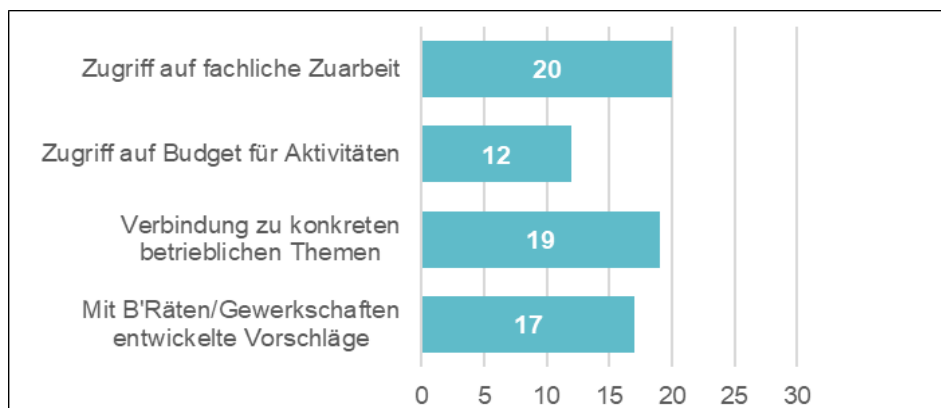
Erfolgsbedingungen

Der Erfolg von Bündnissen und Zusammenschlüssen ist voraussetzungs- und hängt maßgeblich Vertrauen und Engagement der Mitglieder ab. Diese Grundlage voraussetzend stellen sich praktische Fragen nach Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen. Die Antworten auf die Frage, welche Aspekte in der bisherigen Arbeit der Transformationsräte besonders wichtig waren, zeigt Abbildung 15. Hier gab es hohe Zustimmungswerte für „Zugriff des Rats/Beirats/Bündnisses auf fachliche Zuarbeit“ (20 von 28), annähernd genauso hoch auf den auf Praxisrelevanz zielenden Punkt „Verbindung zu konkreten betrieblichen Themen“ (19 von 20).

Das hohe Engagement der Gewerkschaften in den Transformationsräten zeigt sich einmal mehr daran, dass 17 von 28 angeben, gemeinsam mit Betriebsräten/Gewerkschaften entwickelte Vorschläge seien besonders wichtig für die bisherige Arbeit des Gremiums gewesen.

Den „Zugriff auf ein Budget für Aktivitäten“ zählt etwas weniger als die Hälfte als Erfolgsbedingung – dabei ist zu beachten, dass solches Budget längst nicht in allen Fällen vorhanden ist.

Abbildung 15: Erfolgsvoraussetzungen für die Arbeit der regionalen Transformationsräte (Häufigkeit der Nennungen)



Quelle: eigene Darstellung

2.6 Typen von Transformationsräten

„Transformationsrat“ ist ein in der Diskussion häufig gebrauchter Begriff, allerdings nicht mit einer einheitlichen Definition untersetzt. Je nach regionaler Situation können unterschiedliche Strukturen als „Transformationsrat“ verstanden werden – und wurden in der Umfrage so bezeichnet. Die

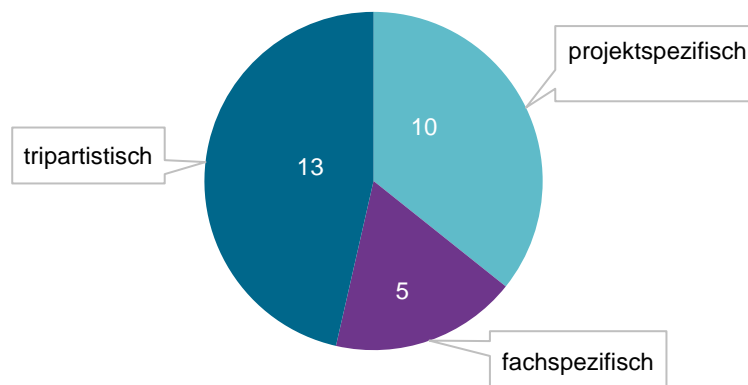
28 genannten regionalen Transformationsräte wurden deshalb einer typisierenden Betrachtung unterzogen, anhand der Kriterien

- thematische Breite,
- zeitliche Perspektive und
- Unabhängigkeit von übergeordneten Programmen.

Anhand dieser Kriterien unterscheiden wir drei Typen von Transformationsräten/-beiräten/-strukturen:

- **tripartistische Transformationsräte:** bearbeiten als freiwilliger Zusammenschluss eine breite Palette an Themen und agieren zeitlich nicht befristet. Dieser Typ entspricht am stärksten den in politischen Beschlüssen formulierten Anforderungen (z. B. DGB 2022).
- **projektspezifische Transformationsräte:** agieren zeitlich befristet in einem (meist durch Bundesprogramme gesetzten) Projektrahmen und sind dadurch auch thematisch auf das Projekt fokussiert. Die meisten hier zugeordneten Transformationsräte gehören zu den von der Bundesregierung geförderten Regionalen Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie.
- **fachspezifische Transformationsräte:** arbeiten ohne zeitliche Befristung, aber zu einem klar abgegrenzten Thema, wie beispielsweise Initiativen für Weiterbildung oder Beiräte für regionale Klimapolitik

Abbildung 16: Typisierung der genannten regionalen Transformationsräte (Häufigkeiten)



Quelle: eigene Darstellung

Von den insgesamt 28 genannten regionalen Transformationsräten sind 13 dem tripartistischen Typ, zehn dem projektspezifischen Typ und fünf dem fachspezifischen Typ zuzuordnen, wie Abbildung 16 verdeutlicht.

2.7 Regionale Verbreitung von Transformationsräten und anderen regionalen Gestaltungsstrukturen

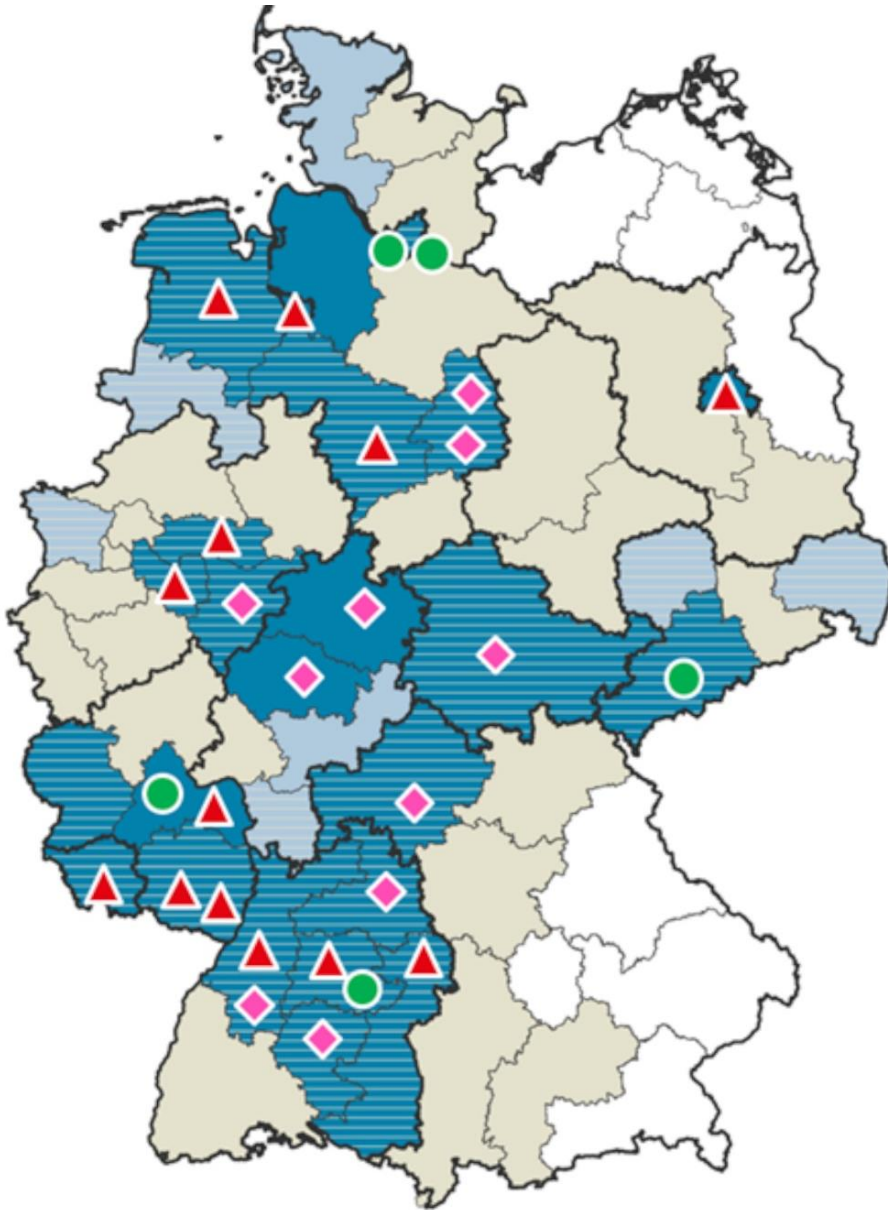
Die regionale Verteilung von Transformationsräten und der anderen genannten regionalen Strukturen sind der Karte in Abbildung 17 zu entnehmen. Die Regionen sind vollständig farblich gekennzeichnet, wenn in der Region ein Transformationsrat bzw. ein anderer Zusammenschluss existiert, unabhängig davon, wie weit dessen regionale Wirkung konkret reicht. Die Karte enthält zusätzlich und genauer lokalisiert Informationen zu den Transformationsrat-Typen.

Als weitere Kategorie ist hier die Information enthalten, wo die Gründung eines Transformationsrates „geplant“ ist. Dies ist in sieben Regionen der Fall. Sechs von sieben Regionen können dabei auf den Erfahrungen schon existierender Zusammenschlüsse aufbauen.

Zu erkennen ist, dass bis auf acht Regionen fast überall in Deutschland Strukturen zur Gestaltung der Transformation vorhanden sind. Nur in Mecklenburg-Vorpommern, im Osten Bayerns und im Nordosten von Brandenburg existieren gar keine solchen Strukturen. Legt man allerdings die Frage nach Existenz von – anspruchsvoller und verbindlicher verstandenen – Transformationsräten zugrunde, so zeigt sich erneut ein deutliches West-Ost-Gefälle. In ganz Ostdeutschland existiert nur jeweils ein tripartistischer (in Berlin), ein projekt- und ein fachspezifischer Transformationsrat. In Bayern existiert nur ein projektspezifischer regionaler Transformationsrat.

Tripartistische Transformationsräte existieren in Berlin, Saarland, Bremen, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, im Ruhrgebiet und in Niedersachsen. In den beiden Stadtstaaten Berlin und Bremen sowie im Saarland sind die Transformationsräte mit der Landesregierung gebildet.

Abbildung 17: Transformationsräte und andere regionale Strukturen zur Gestaltung der Transformation (Darstellung in den Grenzen der DGB-Regionen, regionale Transformationsräte zusätzlich nach Typen)



Existenz und Typisierung von relevanten regionalen Strukturen für die Gestaltung der Transformation

- Transformationsrat existiert
- "andere" Bündnis- oder Zusammenarbeitsstruktur
- sowohl als auch
- "andere" Struktur und Transformationsrat geplant
- bisher keine Struktur, Transformationsrat geplant
- keine Struktur
- ▲ Tripartistischer Transformationsrat
- ◆ Projektspezifischer Transformationsrat
- Fachspezifischer Transformationsrat

Quelle: eigene Darstellung

Regionen mit einem hohen Beschäftigungsanteil in der Industrie bilden tendenziell eher Transformationsräte als die Regionen mit weniger Industrie. In aller Regel arbeiten in diesen Regionen zusätzliche, „andere“ Strukturen, die einzelne Transformationsthemen bearbeiten. Dies unterstreicht die oben beschriebene, meist schrittweise Entstehungsgeschichte von Transformationsräten und deutet systematisch bessere Netzwerkqualität in diesen Regionen an.

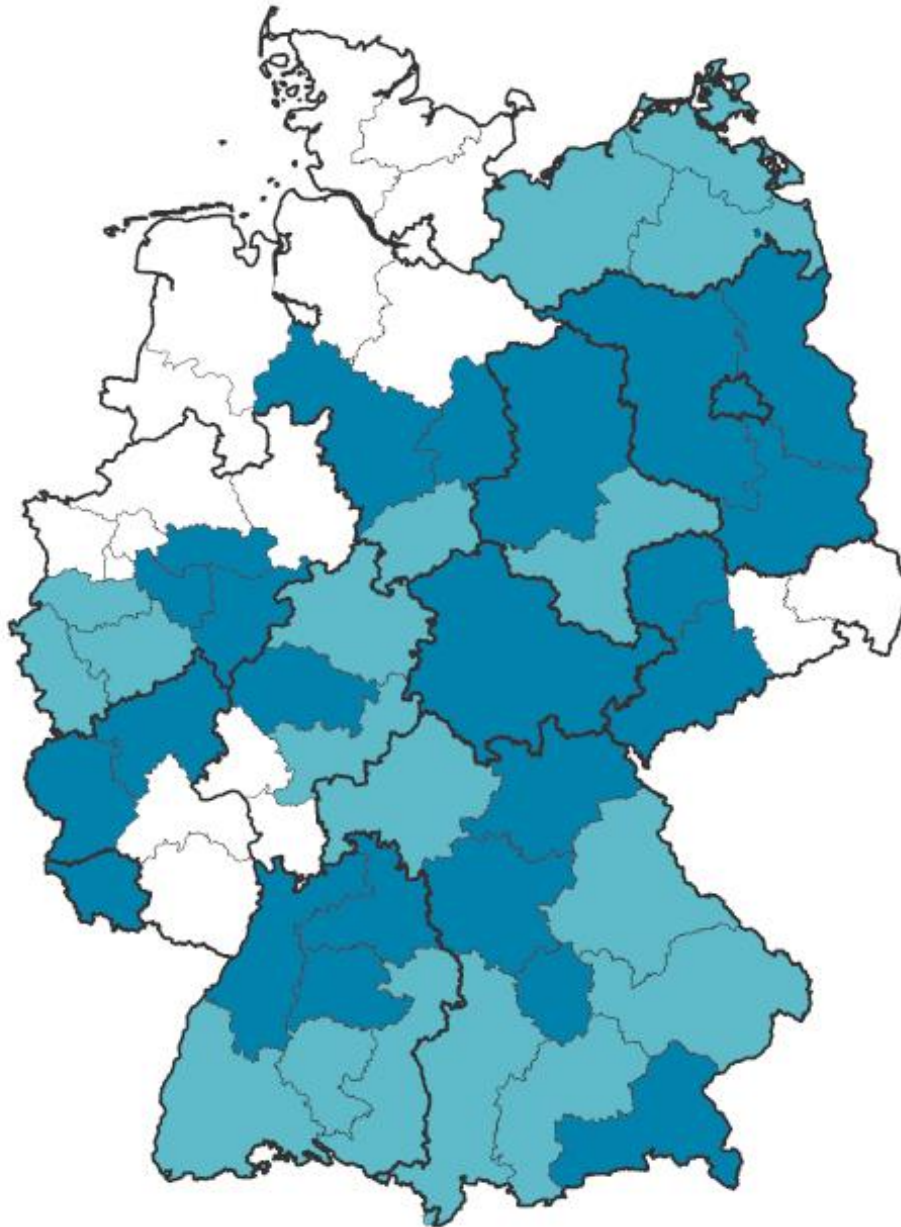
In den Regionen mit einem höheren Beschäftigungsanteil in der Automobilindustrie sind tendenziell eher projektspezifische Transformationsräte vorhanden (überwiegend als Bundesregierung-gefördertes Regionales Transformationsnetzwerk aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie). Eine Ausnahme hiervon stellt Bayern da, wo zwar die Automobilindustrie eine große Rolle spielt, aber Transformationsräte kaum verbreitet sind (vgl. IW Consult 2022).

2.8 Regionale Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie

Die Rolle der Regionalen Transformationsnetzwerke für die regionale Gestaltung der Transformation ist in vorherigen Abschnitten beschrieben. Die vollständige regionale Verteilung dieser von der Bundesregierung (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) geförderten Strukturen zeigt Abbildung 18. Die Darstellung erfolgt auch hier in den Grenzen der DGB-Regionen, es ist also erkennbar ob hier regional eines der geförderten Netzwerke tätig ist.

Abgebildet ist auch, inwiefern die Netzwerke regional mit Gewerkschaften verbunden sind, ob als Träger, Konsortialpartner oder über die Mitarbeit in einem Steuerungsgremium. Hieraus können Hinweise auf die regionale Netzwerkqualität sowie zum Themenspektrum vermutet werden, das durch die Transformationsnetzwerke bearbeitet wird. Fehlende Verbindung zu den Gewerkschaften in einer so aktuellen und vergleichsweise gut ausgestatteten Gestaltungsstruktur deutet auf allgemein schlechte Netzwerkqualität hin. Und ohne Mitarbeit der Gewerkschaften ist davon auszugehen, dass nachhaltige Entwicklung von Beschäftigung und Qualifizierung einen geringeren Stellenwert einnimmt.

Abbildung 18: Regionale Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie (Abgrenzung nach DGB-Regionen)



Verteilung der BMWK-geförderten Regionalen Transformationsnetzwerke und Vernetzung mit Gewerkschaften

- Fahrzeugnetzwerk vorhanden
- Fahrzeugnetzwerk vorhanden und mit Gewerkschaften verbunden
- Kein Netzwerk vorhanden

Quelle: eigene Darstellung

Die regionale Verteilung der Netzwerke folgt den regionalen Standorten von Fahrzeugindustrie, Zulieferindustrie und verbundener Forschung. Nur wenige Standorte liegen regional außerhalb der Netzwerke. Die Verbindung von Gewerkschaften mit den Netzwerken folgt keiner vorgegebenen Systematik und muss individuell erklärt werden. Bayern ist insofern ein Sonderfall, als hier ein landesweites „Dachprojekt“ existiert, an dem die IG Metall beteiligt ist und mit vier Projekten in verschiedenen Landesteilen kooperiert. Die Angaben in der Umfrage beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit den regionalen Projekten, nicht mit dem Landesprojekt.

2.9 Relevanz von Gestaltungsstrukturen

Die Befragten wurden auch um Einschätzungen gebeten, wie „hilfreich“ die verschiedenen jeweils vorhandenen Strukturen zur regionalen Gestaltung der Transformation sind. Dabei wurde sowohl nach gesetzlich eingerichteten Regelgremien, nach Projektstrukturen als auch nach frei gebildeten Zusammenarbeits-/Bündnisstrukturen gefragt.

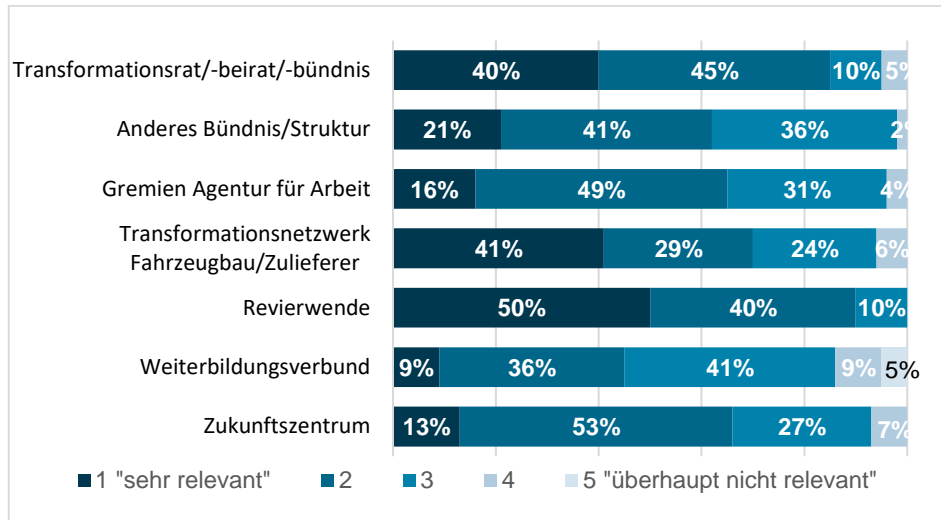
Das Ergebnis bestätigt die Annahme, dass eine Mehrzahl an Strukturen zur Gestaltung der Transformation erforderlich ist (Abbildung 19), denn hohe Relevanz wird für ganz verschiedene Strukturen festgestellt. Unterschiede in der Bewertung finden sich besonders bei der exponierten Einschätzung „sehr relevant“.

Transformationsräte erreichen eine hohe Zustimmung, für 85 Prozent sind sie mindestens „relevant“, für 40 Prozent sogar „sehr relevant“. Sie rangieren damit deutlich vor den gleichfalls frei gebildeten „anderen“ Bündnissen/Strukturen.

Die Gremien der Agenturen für Arbeit als gesetzlich eingerichtete Strukturen werden zu geringerem Anteil als „sehr relevant“ eingeschätzt (16%), aber zu insgesamt zwei Drittel als mindestens „relevant“.

Für die angesprochenen geförderten und befristeten Projektstrukturen ergibt sich ein differenziertes Bild. Die höchsten Werte für „sehr relevant“ haben die Projektbüros der „Revierwende“ (50%) und die Transformationsnetze Fahrzeugindustrie (41%). Die Bewertung der anderen Projektstrukturen ist demgegenüber weniger auffällig.

Abbildung 19: Relevanz verschiedener Strukturen zur regionalen Gestaltung der Transformation



Quelle: eigene Darstellung

3. Cluster-Interviews

3.1 Themensetzung, Teilnehmer*innen und Ablauf

Aufbauend auf den Ergebnissen der Online-Befragung fanden insgesamt sieben themenfokussierte Interviews mit kleinen Gruppen von DGB-Regionsgeschäftsführer*innen statt („Cluster-Interviews“, siehe auch Tabelle 2, S. 42). Die Themensetzung erfolgte genauso wie die Einladung der Teilnehmer*innen nach Auswertung der Onlinebefragung, insbesondere der Antworten auf offene Fragen. Dabei waren Differenzierungen deutlicher geworden, die dann in den Gesprächen aufgegriffen wurden.

- So gab es differenzierte Runden zu Transformationsräten in Städten bzw. in ländlicheren Regionen.
- Die Arbeit mit Projektstrukturen und ihre Verbindung mit Transformationsräten spielt eine wichtige Rolle und wurde deshalb in einer Runde behandelt. Ein eigener Termin beschäftigte sich mit der Arbeit des von den beteiligten Regionen für besonders wertvoll eingeschätzten Projektes „Revierwende“.
- Die mehrfach in Antworten auf offene Fragen genannten Strukturen von Metropolregionen wurden in einer eigenen Runde behandelt.
- Die Zahl an erwähnten landespolitischen Besonderheiten legte es nahe, zu diesen Ansätzen einen eigenen Interviewtermin anzusetzen.
- Genauso wurde mit Blick auf die deutlich gewordene besondere Stellung der Arbeit mit den Agenturen für Arbeit verfahren.

Informationen und Einschätzungen der Teilnehmer*innen ließen sich jeweils zu „Feststellungen“ (Hauptaussagen) verdichten. Die insgesamt 40 Feststellungen unterstreichen, wie bedeutsam die regionale Vernetzung und insbesondere die strategische Begleitung der Transformation vor Ort ist, geben Praxiserfahrungen wieder und geben Hinweise auf sinnvolle Strukturen, Verbesserungsbedarfe, aber auch Hemmnisse.

Die Feststellungen werden in Abschnitt 4 dokumentiert, entlang der Struktur der Interviews.¹ Die eingerückten Zitate sind anonymisiert. Sie stammen aus der Transkription der Interviews und sollen die Feststellungen zusätzlich illustrieren.

Über die Feststellungen hinaus zeigten die Interviews eine Vielzahl von Strukturen, die wegen besonderer, individueller Rahmenbedingungen nur

¹ Die Feststellungen der beiden separat geführten Gruppeninterviews über die Arbeit tripartistischer Transformationsräte sind wegen wesentlicher Überschneidungen zusammengefasst.

bedingt übertragbar sind – aber nichtsdestotrotz wenigstens in einer Auswahl erwähnt werden sollen:

- Der über Jahrzehnte anhaltende Strukturwandel im Ruhrgebiet hat nicht nur reichhaltige Erfahrungen, sondern auch ein regionales Bewusstsein für die Gestaltungsnotwendigkeiten durch Beteiligung, Gremien und Netzwerke entwickelt.
- Stuttgart verfügt ebenfalls über Jahrzehnte entwickelte strukturpolitische Praxis als selbstverständlicher Teil von Wirtschaftsförderung, die auch im engen Austausch mit Gewerkschaften gestaltet wird („integrierte Strukturberichterstattung“).
- Die Region Mittelfranken nutzt die Strukturen der Metropolregion Nürnberg besonders aktiv – auf den Erfahrungen aus wiederholten Strukturbrüchen aufbauend.
- Die landesgesetzlich verankerte Arbeitnehmerkammer in Bremen nimmt eine wesentliche eigenständige Rolle im dort entstehenden Transformationsrat ein und unterstützt damit gleichzeitig die qualifizierte Mitarbeit der Gewerkschaften.
- Die ebenso landesgesetzlich verankerte Arbeitskammer im Saarland fungiert auch als Träger für Projekte und kann somit als Scharnier zum dortigen Transformationsrat fungieren.
- Die Region Süd-Ost-Niedersachsen hat im Zuge einer Strukturkrise der Automobilwirtschaft in den 90er Jahren eine regionale Entwicklungsagentur gegründet. Daraus entwickelte sich die „Allianz für die Region GmbH“, die in den Bereichen Strukturentwicklung, Regionalmarketing und Vernetzung tätig ist und auch die Basis für zwei projektspezifische Transformationsräte bildet. Neben Gebietskörperschaften und Unternehmen ist die IG Metall Gesellschafterin.
Die Konstruktion ist kein alleiniger Einzelfall, aber selten. So arbeitet in Kiel die Kiel Region GmbH zwar ohne Gesellschafteranteil von Gewerkschaften, aber unter starker inhaltlicher Beteiligung. Im Rheinischen Revier sind die IG BCE und der DGB Bezirk NRW Gesellschafter der Zukunftsagentur Rheinisches Revier, die von der Landesregierung NRW als zentraler regionaler Akteur für die Gestaltung des Kohleausstiegs eingesetzt worden ist.
- Das Interview zu landespolitischen Besonderheiten bündelte mehrere spezifische Ansätze, die durch Landespolitik ermöglicht werden und in dem entsprechenden Abschnitt beschrieben sind. Darunter ist mit den sächsischen Fachkräfteallianzen auch der einzige nennenswerte ostdeutsche Ansatz, die Herausbildung regionaler Strukturen zur Gestaltung der Transformation zu befördern.

Tabelle 2: Cluster-Interviews zur Vertiefung der Befragungsergebnisse

Thema	Gesprächspartner*innen aus den Regionen			
tripartistische Transformationsräte in großen Städten	Bremen– Elbe– Weser	Stuttgart	Berlin	Dortmund– Hellweg
tripartistische Transformationsräte in der Fläche	Mittel- hessen	Rhein– Hessen– Nahe	Pfalz	
Transformationsräte / Einbindung von Projekten	Nordhessen	Saar–Trier	Unter- franken	
Arbeiten mit Projektstrukturen: Revierwende	Südbran- denburg– Lausitz	NRW- Südwest	Ost- sachsen	
landespolitische, regional wirksame Strukturen	Südwest- sachsen	Ruhr-Mark	Hannover	
Arbeit mit Strukturen von Metropolenregionen	Niedersach- sen-Mitte	Hamburg	Stuttgart	Mittel- franken
Arbeit über Strukturen der Bundesagentur für Arbeit	Osnabrück– Emsland– Grafschaft Bentheim	Ostbran- denburg	Halle– Dessau	
zusätzliche Einzelinterviews	Kiel–Region	Süd-Ost- Niedersach- sen	Nord- hessen	Emscher– Lippe

3.2 Feststellungen als Ergebnis der Cluster-Interviews

Arbeiten mit tripartistischen Transformationsräten

1. Transformationsräte beziehen sich auf Prozesse, die mindestens ein Jahrzehnt andauern werden. Sie haben dann Erfolgspotential, wenn die tripartistischen Kernakteure sich verlässlich und nachhaltig zu einer gemeinsamen Gestaltung in der Region bekennen.
2. Die Akteure kommen damit ihrer Verantwortung nach, die großen Veränderungsprozesse durch die Transformation im regionalen Maßstab aufzugreifen und durch die Verschiedenheit der eingebrachten Blickwinkel demokratischer zu gestalten, mit klarerem Blick besonders auf die Interessen der Beschäftigten. Noch einen Schritt weiter gedacht wären Transformationsräte eine geeignete Plattform für die Entwicklung von Leitzielen/Visionen.
3. Die Arbeit in den Transformationsräten liefert Anstöße für notwendige Debatten über Veränderungen durch die Transformation und notwendige Antworten. Neben übergreifenden Themen werden branchen- oder sektorspezifische Veränderungen bearbeitet. Dies gilt bislang nur ansatzweise für den Bereich der Dienstleistungen, auch wenn deren anteilige Bedeutung gerade in den Großstädten hoch ist. Umso höher wird die Bedeutung der Transformationsräte eingeschätzt, diesen erkannten Nachholbedarf zu bearbeiten.
4. Transformationsräte sollten immer wieder auf konkreten betrieblichen Themenstellungen aufbauen und sowohl Management als auch Betriebsräte in die Arbeit einbeziehen. Teils gibt es gute Erfahrungen damit, einen Teil der Sitzungstermine in Betrieben abzuhalten und dabei die betrieblichen Akteure einzubinden.
5. Wirksamer Tripartismus kann nur mit aktiver Beteiligung aller drei Seiten funktionieren. Die Beteiligung der Arbeitgeberverbände an gemeinsamen Strukturen zur Bearbeitung der Transformation ist häufig nicht stark genug, um die durchaus gegebenen Spielräume auszuschöpfen.

„Unser Sozialpartner [...] von denen würde ich mir mehr Engagement in dem Feld erwarten, aber das ist auch was, was ich schon im Austausch mit anderen Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen habe, dass [...] unsere Region da nicht ein Alleinstellungsmerkmal hat, sondern sich die Arbeitgeberseite in diesen Netzwerken sehr zurückhält. Also wirklich sehr“.

6. Für die Arbeit regionaler Transformationsräte spielt die kommunale Wirtschaftsförderung eine wesentliche Rolle. Hier für solides Wissen über sozialpartnerschaftliche Strukturen zu sorgen und Gewerkschaften in Beiräte oder andere Gremien einzubinden ist deshalb wesentli-

che Grundlage für das Entstehen und den Erfolg regionaler Transformationsräte.

„Wir haben uns [für den Transformationsrat] zentrale Ziele gesetzt und zwar die Arbeits- und Fachkräftesicherung ist ein zentrales Ziel und auch die Umsetzung der Energiewende. Und da sind sich sowohl Gewerkschaften als auch Wirtschaftsförderung einig, dass das wirklich die die wichtigsten Herausforderungen auch für die Entwicklung der Unternehmen in dieser Region sind. Was wollen wir da machen? Also unsere Aufgabe ist dort den Unternehmen und den Betriebsräten vorrangig in den Transformationsprozess Unterstützung anzubieten. Und das fand ich ganz passend, was ein Teilnehmer, das war der der Vertreter von der Wirtschaftsförderung, gesagt hat, also unsere Arbeit in diesem Netzwerk ist dann erfolgreich, wenn tatsächlich auch Unternehmen und Beschäftigte auch unsere Unterstützung in Anspruch nehmen und wir so dann beraten können, dass die Transformation erfolgreich gestaltet werden kann.“

7. Für eine erfolgreiche Arbeit benötigen Transformationsräte ausreichende Kapazitäten zur Steuerung. Ein flexibel einsetzbares Budget für Projekte ist sinnvoll (wie beispielsweise beim Masterplan Industrie in Berlin). Insbesondere die Seite der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften ist darauf angewiesen, da sie von wenigen Bundesländern abgesehen kaum über nennenswerte Mittel aus öffentlich-rechtlicher Finanzierung verfügt.
8. „Transformationsrat“ ist eine vergleichsweise junge Bezeichnung für tripartistische Arbeitszusammenhänge. Wichtig für erfolgreiches Arbeiten ist es, dass sich der Transformationsrat klar von bestehenden Strukturen absetzt bzw. sie ablöst. Doppelstrukturen müssen vermieden werden. Der Erfolg eines Transformationsrates hängt weniger vom Namen als vielmehr von Zielsetzung, Struktur, Anbindung und finanziellen Ressourcen ab.
9. In den Stadtstaaten können Transformationsräte die zentrale Plattform zur Entwicklung ressortübergreifender Initiativen sein, die sowohl die i. d. R. aus drei Parteien bestehenden Senatskoalitionen als auch Wirtschafts- und Sozialpartner einen. Das bezieht sich insbesondere auch auf das Aufzeigen von Investitionsbedarfen (ob für Infrastruktur oder für ausreichenden Wohnraum) und das Eintreten für eine ausreichende Finanzierung. Aber auch für Absprachen für regionales Werben um Projektmittel von Bundes- oder EU-Mitteln kann der Transformationsrat förderlich sein.
10. Vom Land bereitgestellte Unterstützungsstrukturen wie in Rheinland-Pfalz sind insbesondere in der Vorbereitungs- und Startphase eine wichtige Gelingensbedingung für regionale Transformationsräte. Dies gilt umso stärker für Transformationsräte in der Fläche (die häufig auf geringere fachliche Kapazitäten in den Verwaltungen, Hochschulen

und ähnliches zurückgreifen können). Ähnlich wichtig sind als Ausgleich gegenüber Verbänden und Kammern verlässlich finanzierte Unterstützungsstrukturen für die Seite der Arbeit, die auf Landesebene abgerufen werden können und die regionale Arbeit fachlich beraten (wie die Arbeitskammer im Saarland oder die Technologieberatungsstelle in Rheinland-Pfalz).

11. Etablierte Zusammenarbeitsstrukturen auf einer regional übergreifenden Ebene mit guter Einbindung der Sozialpartner (Beispiele: Regionalmanagement Mittelhessen, Zukunftsregionen in Niedersachsen) können Ausgangspunkt für konzertiertes Einwerben von Bundes-, Landes- oder EU-Mitteln sein, gerade im Bereich der Gestaltung von Transformationsprozessen. Ein Teil der regionalen Transformationsnetze Fahrzeugindustrie ist über diesen Weg zustande gekommen und fungiert jetzt mindestens für die Projektlaufzeit faktisch als regionaler Transformationsrat.

„Bei uns ist das Transformationsnetzwerk [...] entstanden durch die Regionalmanagements. [...] Bei uns gibt es die sogenannten Regionalmanagements Mittelhessen, Nordhessen, Südosthessen. Das sind Zusammenschlüsse der Kommunen. Also unterschiedliche Akteure [...] Und in diesem Regionalmanagement Mittelhessen [...] sitzen wir als DGB im Aufsichtsrat, also nicht stimmberechtigt, weil wir das nicht finanzieren, [...] sondern eher nur beratend in dem Sinne.“

12. Das Beispiel Speyer zeigt, dass gerade auf kommunaler Ebene eine Vereinsstruktur mit persönlichen wie auch institutionellen Mitgliedschaften eine geeignete Plattform für einen tripartistischen Transformationsrat sein kann – unter der Voraussetzung, dass Stadt und kommunale Unternehmen laufend mitarbeiten und auch für materielle Unterstützung bereitstehen.

Transformationsräte: Einbinden von Projekten

13. Zur regionalen Gestaltung der Transformation sind langfristig arbeitende Strukturen wichtig, in denen Sozialpartner und kommunale Politik sowie Einrichtungen wie beispielsweise die Arbeitsagenturen oder Wirtschaftsförderung zusammenarbeiten.
14. Bestehende regionale Transformationsräte können Projektausschreibungen von Bund, Land oder EU nutzen, um durch gemeinsam getragene Bewerbungen Mittel für die Region zu gewinnen und mit den Projekten konkrete Ziele für bestimmte Themen bzw. Sektoren anzugehen. Damit können sie Substanz aufbauen und bessere Sichtbarkeit erreichen. Voraussetzung dafür ist, dass die Projekte tatsächlich durch die Transformationsräte selbst bzw. die Sozialpartner gesteuert werden, hier in die Arbeit eingebunden sind (wie im Zukunftsbündnis

Saar oder der „Allianz für die Region“ in Südostniedersachsen) und keine Verselbständigung stattfindet.

„[Wir] haben eine besondere Konstruktion, die Allianz für die Region, [...] die im Prinzip ein privatwirtschaftliches Konstrukt ist. Da sind die Gebietskörperschaften Gesellschafter, von Gewerkschaftsseite ist die IG Metall Gesellschafter, und die großen Unternehmen, zum Beispiel VW und Siemens und Salzgitter. [...] [D]ie Allianz kümmert sich auch um das Thema ‚Anwerbung von Projekten‘. Und deswegen ist [sie] [...] dann sozusagen auch die Geschäftsstelle eines großen Transformationsprojektes, eben ‚Retrason‘ [Regionales Transformationsnetzwerk aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie].“

15. In Regionen mit bisher schwächerer Netzwerkqualität können Projekte entscheidende Beiträge leisten, die Akteure zusammenzubringen und Grundlagen für gemeinsame regionale Gestaltung der Transformation zu entwickeln. Inhaltlich grundlegend dafür sind Beteiligung und Engagement mindestens der beiden Sozialpartner.

„[W]ir haben eines von [...] 30 bundesweiten Transformationsnetzwerken, das wir als Konsortium betreiben. Fakt ist, dass wir fünf Konsortialpartner sind und sechs politische Partner, die das zusammen ja im Grunde auf den Weg gebracht haben. Das hat verschiedene Auswirkungen. Zum Beispiel, dass wir beständig auf Augenhöhe arbeiten und nicht, wie beispielsweise in anderen Projekten, ich im Beirat sitze, da schlaue Dinge gefragt werde oder sage und wir [Gewerkschaften] am Ende niemanden interessieren.“

16. Für die erfolgreiche Konzeption von Projektanträgen und die organisatorische Projektsteuerung sind leistungsfähige Trägerstrukturen erforderlich, die die inhaltliche Anforderung verbindlicher sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit und diese organisatorische Anforderung passen in vielen Regionen nicht zusammen. Deshalb sollte diskutiert werden, wie geeignete, gemeinnützige, neutrale Trägerstrukturen auch in Regionen mit aktuell geringerer Tarifbindung geschaffen werden können.
17. Ausschreibungen sollten das Zusammenwirken von Sozialpartnern im Projekt und die unterstützende Funktion von Projekten für regionale Zusammenschlüsse zur Gestaltung der Transformation vorgeben („Zusammenarbeitsgebot“). Damit werden zwei strategische Ziele nachhaltiger Strukturpolitik verfolgt: die Stärkung regionaler Netzwerke und die Stärkung sozialpartnerschaftlicher Beziehungen (siehe auch von der EU geforderten Aktionsplan zur Stärkung der Tarifbindung).
18. Regional definierte, von der EU, Bundes- oder Landesministerien finanzierte Projekte zur Unterstützung der Transformation in bestimmten Branchen oder auch zu bestimmten Themenfeldern beziehen sich

zu häufig auf dieselben Prozesse, sind aber nicht in eine übergreifende Steuerung eingebunden. Dieses Nebeneinander mehrerer Projektansätze mit jeweiligen Beiräten, Kommunikationskonzepten, Projektlogiken bindet in den Regionen ohnehin knappe Personalressourcen und wirkt bei den eigentlichen Zielgruppen (Betriebe, Schulen, Betriebsräte usw.) eher verwirrend.

Verschärfend wirkt die verbreitete Befristung von Projekten auf wenige Jahre. Daraus entstehen unnötige Doppelarbeiten und Organisationskosten. Deshalb sollten hier, koordiniert durch die Bundesregierung, zwischen den Ebenen eine bessere Kommunikation, Transparenz und Arbeitsteilung vereinbart werden.

Projekt Revierwende

19. Das Projekt „Revierwende“ stärkt Gewerkschaften und Betriebsräte im Transformationsprozess der vom Kohleausstieg betroffenen Regionen und ermöglicht dadurch substantielle Beiträge aus Sicht der Beschäftigten, die sonst kaum möglich wären. „Revierwende“ ist deshalb ein Projekt der Strukturpolitik, aber auch ein Projekt gelebter Demokratie.

„Aber diese Kontinuität, die durch das Büro Revierwende da drin besteht, immer wieder mit den Akteuren [...] zu sprechen, das ist schon ein Mehrwert, den wir ohne das Büro und diese Struktur nicht haben würden und auch nicht anderweitig schaffen würden. Das würde einfach hinten rüber kippen und wir würden als Player da wahrscheinlich auch außen vor bleiben.“

20. Das Projekt „Revierwende“ kann zum Maßstab genommen werden, welcher – öffentlich zu finanzierende – Aufwand erforderlich ist, um politisch ausgelöste Transformationsprozesse von Unternehmen bzw. Branchen mitzugestalten.

21. Der Kohleausstieg wird die Regionen noch über das Jahr 2040 hinaus wirtschaftlich betreffen und strukturpolitisch fordern. Die Arbeit des Projekts „Revierwende“ sollte eine dem entsprechende Perspektive erhalten, nachdem die erste Projektphase schon im Jahr 2025 abgeschlossen ist.

22. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen regionalen Teilprojekten verdeutlicht die unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Während die Arbeit im Rheinischen Revier auf etablierten tripartistisch getragenen Strukturen aufbauen konnte, fehlen solche Strukturen in den ostdeutschen Revieren (Mitteldeutsches Revier, Lausitzer Revier) weitgehend. Es erscheint deshalb sinnvoll, auch mit Unterstützung des Projektes „Revierwende“ regionale Transformationsräte für diese Regionen zu etablieren.

Metropolregionen

23. Politische Steuerungsstrukturen europäischer Metropolregionen bieten den betroffenen Regionen eine geeignete Plattform für die Entwicklung von Transformationspolitik bis hin zum Lancieren von regionalen, tripartistisch verfassten Transformationsräten. Mindestens können die – meist großräumiger geschnittenen – Metropolregionen kommunale Verbundstrukturen im Kern der Region (wie in Stuttgart oder Hannover) bei dieser Aufgabe unterstützen.
24. Metropolregionen sind ein geeigneter Rahmen, das Zusammenwirken von kommunaler Politik und Akteuren aus Arbeit und Wirtschaft für einen größeren regionalen Zusammenhang zu organisieren. Daraus können Initiativen entwickelt werden, die breiter getragen und deshalb politisch durchschlagskräftiger sind. Dies wäre angesichts häufig schwacher kommunaler Finanzausstattung und den großen Aufgabenstellungen in Bereichen wie Infrastruktur oder Bildung ein wichtiger politischer Fortschritt, der die demokratische Basis in den Zeiten starker Veränderungen durch die Transformation stärkt. Die Metropolregionen sollten besser ausgestattet werden, damit sie dies erfüllen können.
25. Die Beteiligung der Sozialpartner und insbesondere der Gewerkschaften ist unterschiedlich geregelt, aber insgesamt auf einem nicht angemessenen Niveau. In wenigen Metropolregionen ist die Beteiligung der Sozialpartner in grundlegenden Verträgen geregelt (Hannover: Verein, Hamburg: Kooperationsvertrag). Sie sollte mindestens für fachlich auf Arbeit und Wirtschaft ausgerichtete Strukturen für alle Metropolregionen verbindlich geregelt sein (Forum Wirtschaft o. Ä., wie in Nürnberg), besser noch auch für die übergreifende Steuerung (Stichwort „Ruhrparlament“).

„[D]as Ruhrparlament wird auch seit der letzten Kommunalwahl direkt gewählt. Hat damit auch eine hohe Legitimation. [...] [W]ir [sind] beratend mit drin, weil direkt gewählt werden die Vertreter der Parteien, ist aber trotzdem gut und wichtig, wir werden auch gehört in den Gremien. Mit Stimmrecht können wir eingebunden werden, wenn es Gremien gibt, wie Beirat oder Aufsichtsrat und Wirtschaftsförderung“.

26. Im Vergleich der Metropolregionen zeigt sich, dass das regionale Integrieren über Bundesländergrenzen hinweg nochmals erhöhte Anforderungen zeitigt und in der jetzigen Form in zwei von drei Fällen (Berlin-Brandenburg, Frankfurt/Rhein-Main) für die Sozialpartner kaum zugänglich ist. Hier sind jeweils spezifische Diskussionsprozesse zu empfehlen, wie das Ausarbeiten der Gemeinsamkeiten zwischen Kommunen, Länderebene und Wirtschafts- und Sozialpartnern verbessert werden kann.

27. Die Metropolregionen verfügen mit dem „Initiativkreis Europäische Metropolregionen“ über ein gemeinsames Dach, das für Diskussionen genutzt werden sollte, welche Beiträge die Metropolregionen zur Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation leisten können und inwiefern hier Verbesserungsbedarfe bestehen.

Arbeit mit Strukturen der Bundesagentur für Arbeit (BA)

28. Die Agenturen für Arbeit haben mit ihren Aufgaben für Arbeitsvermittlung, Beratung und Qualifizierung eine zentrale Bedeutung für die regionale Gestaltung der Transformation. Sie sind selbst für wichtige Felder der Transformation zuständig.
29. Die Agenturen für Arbeit sind über die Selbstverwaltung (Verwaltungsausschüsse) eng mit den regionalen Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie den Kommunen verbunden. Die Selbstverwaltung hat mit diesem Potential auch eine Verantwortung, Beiträge zur Vorbereitung regionaler Transformationsräte oder vergleichbarer Strukturen zu leisten. Die Geschäftsführungen der Agenturen sollten diese Aufgabe erkennen und dafür vorbereitet werden.
30. Das niedersächsische Projekt der „Transformationslotsen“ ist ein Beispiel für eine praxisnahe und eng abgestimmte Gemeinschaftsinitiative von Bundesagentur und Sozialpartnern. Das Programm setzt Mittel aus dem Qualifizierungschancengesetz um, Voraussetzung war die Unterstützung durch die Regionaldirektion der BA bei einer zügigen Zertifizierung dieses praxisnahen Vorhabens.
Teil des Projekts sind vier regionale sogenannte Digital-Hubs. Die Umsetzung dieser „Digital-Hubs“ wird in der Region über die Verwaltungsausschüsse für Arbeit und im Beirat der niedersächsischen „Partnerschaft Transformation“ kontinuierlich begleitet und weiterentwickelt. Zudem wird unter anderem auf Grundlage der Rückmeldungen aus den Digital-Hubs der Transformationslotse an die Bedürfnisse der Regionen und hier insbesondere der regionalen Wirtschaft angepasst.
31. Die Bundesagentur für Arbeit hat im 2019 politisch beschlossenen Prozess des Kohleausstiegs sogenannte Revieragenturen für die betroffenen Regionen eingerichtet. Dabei übernahm eine Agentur gebündelt die Bearbeitung (Kommunikation mit dem Unternehmen und den begleitenden Gremien). Zusätzliches Personal stand den Agenturen dabei nicht zur Verfügung, aber dennoch kann diese bundesweit vorgegebene Fokussierung der regional betroffenen Agenturen als eine Art Testlauf für die allgemein notwendige stärkere Bearbeitung von Transformationsthemen durch die Agenturen für Arbeit angesehen werden.

Die konkrete Umsetzung gestaltete sich in den Revieren sehr unterschiedlich und hing stark von den konkreten zeitlichen Ausstiegspfaden ab. Gemeinsam war (und ist) den Revieragenturen, dass sie ihre Funktion in der Mitwirkung und Zuarbeit für kommunale Initiativen und Bedarfe von Unternehmen sahen – und weniger in der Entwicklung eigener strukturpolitisch einzuordnenden Initiativen und Formierung von Bündnissen.

32. Die inzwischen durch die BA verfolgte Zielsetzung „vernetzter Bildungsräume“ (wie aktuell im Rheinischen Revier) und „Arbeitsmarktdrehscheiben“ (wie aktuell in Baden-Württemberg, Niedersachsen und NRW) hat das Potential, die Rolle der BA in der regionalen Gestaltung der Transformation aktiver auszugestalten. Die Möglichkeiten der Selbstverwaltung (Verwaltungsausschüsse der Agenturen für Arbeit), in der ja beide Sozialpartner, Kommunen und Bundesagentur zusammenwirken, sollten dabei auch durch die BA selbst offensiver genutzt werden als in der bisherigen Arbeit der „Revieragenturen“.
33. Großansiedlungen führen zu besonderen Aufgaben regionaler Transformationsgestaltung. Sie sind in allen Phasen ihrer Umsetzung auf gute Akzeptanz und regionale Unterstützung angewiesen. Gerade wenn umfassende öffentliche Mittel als Wirtschaftsförderung eingesetzt werden, sollten die neu entstehenden Arbeitsplätze nachvollziehbar zu strukturellen Verbesserungen des Arbeitsmarktes führen. Die durch Großansiedlungen wie Tesla in Brandenburg oder Intel in Sachsen-Anhalt ausgelöste Bewegung sollte genutzt werden, gemeinsames Verständnis guter Arbeit in der Region und darauf aufbauend praktische Schritte zur Umsetzung dieser Ziele in den Verwaltungsausschüssen der Agenturen für Arbeit zu entwickeln (vgl. Verwaltungsausschuss der Agentur für Arbeit Frankfurt (Oder) 2021).

„Wir hatten ja mal ein Tarifbindungspapier, ein Positionspapier gestartet vor der Ansiedlung von Tesla [...]. Das ist ja auch sehr, sehr gut angekommen. [...] [A]lle drei Bänke konnten sich ja einigen, sich praktisch so zu positionieren, was wirklich ein guter großer Schritt war.“

Besondere landespolitische, regional wirksame Strukturen

34. In Regionen mit bisher schwächerer Netzwerkqualität können Projekte entscheidende Beiträge leisten, die Akteure zusammenzubringen und Grundlagen für gemeinsame regionale Gestaltung der Transformation zu entwickeln. Beispiele aus verschiedenen Bundesländern zeigen, dass über diesen Weg längerfristig verstandene Zusammenarbeit erreicht werden kann, die die Funktion eines regionalen Transformationsrates übernimmt.
35. Der Freistaat Sachsen hat wie die anderen Bundesländer auch seit vielen Jahren ein politisches Beratungsformat auf der Landesebene

(„Fachkräfteallianz“), das zunächst die Lage auf dem Ausbildungsmarkt zum Thema hatte, inzwischen aber inhaltlich breiter Fragen der Fachkräftepolitik berät. In Sachsen ist man allerdings nicht bei einem eher konsultativen Stil stehengeblieben, sondern hat unter Verantwortung des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) ein Budget geschaffen, das etwa zur Hälfte für landesweite Projekte und zur anderen Hälfte für regionale Fachkräfteallianzen bereitsteht.

Voraussetzung für die Bewilligung von Mitteln aus dem Budget ist die gemeinsame Erarbeitung und Unterstützung durch die regionalen Fachkräfteallianzen, denen ein verbindlicher Kreis von Mitwirkenden vorgegeben ist (u. a. Landkreis bzw. Kreisfreie Stadt, zwei kreisangehörige Städte mit mehr als 10 000 Einwohnern im Landkreis, beide Sozialpartner, Arbeitsagentur oder Jobcenter, Vertreter schulischer Belange, Vertreter der regionalen Wirtschaftsförderung). Seit 2016 wurden laut SMWA 742 regionale Projekte der Fachkräftesicherung in den Landkreisen und kreisfreien Städten mit mehr als 44 Millionen Euro gefördert. Ergänzend ermöglichte das Ministerium 78 sachsenweite Projekte, die noch einmal in fast derselben Höhe gefördert wurden.

Nach Einschätzung sächsischer regionaler DGB-Akteure verbessert das Programm die Möglichkeiten für regionale Aktivitäten erheblich, gerade angesichts der nicht hohen Tarifbindung. Zur Absicherung einer tatsächlich nachhaltigen Zusammenarbeit sind die regionalen Netzwerke verpflichtet, alle zwei Jahre ein Rahmenkonzept zu beraten und vorzulegen.

36. In Niedersachsen hat das Landesamt für regionale Landesentwicklung im Jahr 2021 „Zukunftsregionen“ als neues regionalpolitisches Instrument entwickelt, ausgeschrieben und an 14 gebildete Zukunftsregionen vergeben. Kommunen und die regionalen Akteure waren aufgerufen, gemeinsam Ziele zu formulieren, Transformation sichtbar zu machen und sich für die Umsetzung zusammenzuschließen, dafür erhalten sie Mittel aus dem Programm (ein bis zwei Millionen Euro je Region und Jahr bei sechs Jahren Laufzeit).

Wesentliche und verbindliche Anforderung an die Konzepte war die Einbeziehung der Wirtschafts- und Sozialpartner „zur Stärkung des Partnerschaftsprinzips“. So bildet die Zukunftsregion Hildesheim-Hannover neben anderen Zusammenschlüssen auf Landkreisebene bzw. die jeweiligen, dazugehörigen Steuerungsgruppen vor Ort faktisch regionale Transformationsräte als Mitwirkungsmöglichkeit für die DGB Region Niedersachsen-Mitte. In der Region Hannover (Landeshauptstadt und 16 Umlandkommunen) existiert darüber hinaus ein

von der Regionsverwaltung initiiertes und getragenes Gremium (Allianz 2035+) was sich mit Themen der Transformation befasst.

37. In Nordrhein-Westfalen arbeiten bereits seit Ende der 80er Jahre „Regionalagenturen“, die als eine Antwort auf den Strukturwandel speziell im Ruhrgebiet NRW-weit eingerichtet wurden. Dahinter stand die Einsicht, dass die großen Veränderungen von Arbeitsmarkt und Wirtschaftsstruktur regionale Konzepte und die aktive Gestaltung in den Regionen selbst erfordern und nicht etwa durch die Landesregierung zentral bearbeitet werden können. Zur Unterstützung der regionalen Akteure wurden die Regionalagenturen eingerichtet – zunächst 34, heute 16 – und aus Mitteln des Landes wie des Europäischen Sozialfonds (ESF) bezahlt. Die Agenturen erfüllen mehrere Funktionen gleichzeitig:

- Multiplikatoren und Mittler für arbeitsmarktpolitische Programme des Landes
- Servicestelle für die regionalen Akteure
- regionaler Träger für Bewerbungen um Projektmittel von Bund oder Land

Die Regionalagenturen werden jeweils durch einen „Lenkungskreis“ geführt, in dem regionale Konzepte und Initiativen erarbeitet sowie der regionale Einsatz der zur Verfügung stehenden Landesmittel beraten werden. Mitglieder des Lenkungskreises sind kommunale Vertreter, Sozialpartner, Arbeitsagentur, Kammern und teils weitere regionale Akteure.

Der Erfolg der Regionalagenturen ist nicht überall gleich. Für den Bereich Ruhr-Mark wurde berichtet, dass der Lenkungskreis der dortigen Regionalagentur die Rolle eines regionalen Transformationsrates mit ausfüllt – weil die Zusammenarbeit gut eingeführt ist, weil die wesentlichen Akteure ohnehin am Tisch sitzen und weil die Regionalagentur Organisation und Zuarbeit übernehmen kann. Auch im Westfälischen Ruhrgebiet übernimmt der Lenkungskreis der Regionalagentur unter der Bezeichnung „Facharbeitskreis“ eine wichtige Rolle im Zusammenspiel mit dem in Dortmund gleichfalls existierenden regionalen Transformationsbeirat beim Oberbürgermeister.

38. Die Beispiele zeigen, wie sinnvoll es ist, auch auf Ebene der Bundesländer Programme auf Themen der Transformation auszurichten und Regionen zu motivieren, sie anzuwenden. Sie zeigen ebenso, dass Managementkapazitäten für die Gestaltungsarbeit in den Regionen gebraucht werden. Über die jetzt identifizierten Beispiele hinaus wäre ein vollständiger Bericht über die Länderaktivitäten in diesem Bereich wichtig.

39. Die Beispiele belegen auch, dass Verbindlichkeit für Beteiligung und Zusammenwirken der Sozialpartner in Ausschreibungen oder vergleichbaren Regelwerken festgelegt sein muss, damit auch die strukturell schwächere Seite der Arbeitnehmer*innen in den jeweiligen Strukturen durchsetzungsfähig ist und die Strukturen eine ausgewogene Praxis entwickeln. Ebenso sollte die unterstützende Funktion für Transformationsräte und ähnliche regionale Zusammenschlüsse zur Gestaltung der Transformation vorgegeben werden („Zusammenarbeitsgebot“).
40. Regional definierte, von der EU, der Bundesregierung oder der Landesregierung finanzierte Projekte zur Unterstützung der Transformation in bestimmten Branchen oder auch zu bestimmten Themenfeldern beziehen sich häufig auf dieselben Prozesse. Deshalb sollte hier eine klare Kommunikation und Arbeitsteilung durchgesetzt werden. Auch hierfür wäre ein konsequent eingefordertes Zusammenarbeitsgebot ein wichtiger Schritt.

4. Fazit und Diskussion

Online-Befragung und Cluster-Interviews haben Ergebnisse zu den zentralen Fragestellungen dieser Untersuchung erbracht. Sie untermauern die 2023 veröffentlichten Ergebnisse zur Regionalen Gestaltung der Transformation auf Ebene der Bundesländer, die eine Breite erfolgversprechender Ansätze, aber insgesamt deutlichen Nachholbedarf feststellte („Die Infrastruktur für eine arbeitsorientierte Gestaltung der Transformation ist in der Fläche insgesamt noch sehr schwach ausgeprägt und kann nur in wenigen Bundesländern als annähernd ausreichend bezeichnet werden“, Hoßbach 2023, S. 27).

Die in den Ausgangsüberlegungen gezeigte Systematisierung der Ressourcen zur regionalen Gestaltung der Transformation war für die Untersuchung der regionalen Ressourcen hilfreich und hat sich bestätigt. Wenn Transformation erfolgreich gestaltet werden soll, müssen die verschiedenen Seiten zusammenwirken. Staatliche Stellen und Sozialpartner müssen zusammenarbeiten, Programme und Projekte ineinandergreifen. Die Untersuchung hat dies vielfach belegt und durch Beispiele untersetzt, wie grundlegend diese ganzheitliche Perspektive ist.

Die Aufmerksamkeit für Themen der Transformation ist auch auf der Ebene unterhalb der Bundesländer gegeben, teilweise stärker als auf der Länderebene. Regionen mit industriellen Schwerpunkten bilden tendenziell stärker Strukturen zur Gestaltung. Häufig gibt es hier langjährige Erfahrung mit Strukturbrüchen, die ganze Regionen geprägt haben. Die Sozialpartner sind in höherem Maße organisiert. Das bedeutet allerdings nicht, dass regionale Gestaltung der Transformation in allen industriell geprägten Regionen unbestreitbaren politischen Stellenwert hätte und gemeinsam, mit ausreichend Ressourcen untersetzt angegangen würde.

„Der Erfolg eines Transformationsrates hängt weniger vom Namen als vielmehr von Zielsetzung, Struktur, Anbindung und finanziellen Ressourcen ab.“ In dieser knapp formulierten Feststellung aus dem Cluster-Interview über tripartistische Transformationsräte stecken Anforderungen für erfolgversprechende Arbeit von regionalen Gestaltungsstrukturen, aber auch der Hinweis für eine integrierte Berichterstattung zu den Aktivitäten auf regionaler Ebene, die den Besonderheiten Raum lässt, aber einheitliche Kernkriterien erfasst.

Für eine solche Berichterstattung spricht, dass für 85 Prozent der Regionen über das Vorhandensein von Transformationsräten oder anderen Strukturen zur Gestaltung berichtet wird. Die Qualität dieser Strukturen ist divers und überwiegend auf einzelne Projekte oder begrenzte Themen fokussiert. Aber Ansatzpunkte für eine bessere demokratische Mitwirkung

an der Gestaltung der Transformation sind immerhin vorhanden. Ihre Weiterentwicklung sollte unterstützt – und eingefordert – werden.

Tripartistische Strukturen sind auf der regionalen Ebene seltener als es angesichts der Transformation angemessen wäre. In 13 von 59 Regionen arbeiten tripartistische Transformationsräte. Das Vorhandensein anderer Bündnisse federt den Mangel etwas ab, ändert aber nichts an dem Befund, dass in einer zentralen Frage demokratischer Gestaltung große Lücken bestehen, ganz besonders in Ostdeutschland.

Die Agenturen für Arbeit sind sozialpartnerschaftlich und tripartistisch verfasst. Sie können eine wichtige Rolle bei der notwendigen Verbreiterung spielen. Die in der Untersuchung dargestellten Beispiele belegen, dass Bewegungsspielräume vorhanden sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass Bundes- und auch die Länderebene wichtigen Einfluss auf die regionalen Gestaltungspotentiale und ihre konkrete Umsetzung haben. Für die bundesgeförderten Programme zur Begleitung von Digitalisierung, Transformation der Automobilindustrie oder des Kohleausstiegs hatten wir dies erwartet.

Mit dieser Untersuchung ist stärker in den Blick geraten, dass auch die Bundesländer Akzente setzen, die auf der regionalen Ebene wirksam unterstützen und dabei Mitwirkung von Gewerkschaften verbindlich geregelt haben. Zu nennen sind hier die Regionalagenturen in NRW, die Fachkräfteteallianzen in Sachsen, die Umsetzung des Programms Zukunftsregionen in Niedersachsen, aber auch die Transformationsagentur der Landesregierung Rheinland-Pfalz, die regionale Aktivitäten unterstützt.

Die Rolle eigenständiger, arbeitsorientierter Unterstützungsstrukturen für den Erfolg regionaler Initiativen bestätigt sich auch in dieser Untersuchung. Die Arbeitskammern in Bremen und im Saarland ermöglichen eine Beteiligung der Gewerkschaften an der gemeinsamen Gestaltung in erkennbar höherer Intensität.

Die Untersuchung hatte auch das Ziel, Erfolgsbedingungen von Transformationsräten und vergleichbaren Strukturen zu identifizieren. Grundlegend sind eine langfristige Orientierung und das Aufsetzen auf Erfahrungen. Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist eine ebenso notwendige Voraussetzung – und für sich voraussetzungsvoll, womit auch der notwendige Zugang zu fachlichen und finanziellen Ressourcen für die Seite der Arbeitnehmer*innen und Gewerkschaften angesprochen ist.

In einem solchen Klima ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass Netzwerke wachsen und auch Institutionen wie Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement und Hochschulen ernsthaft für eine integrierte Bearbeitung von Transformationsthemen bereit sind.

5. Empfehlungen

Die Ergebnisse der Untersuchung legen die folgenden Empfehlungen nahe:

- Auch die kommunale Ebene von Landkreisen und kreisfreien Städten muss sich der Aufgabe stellen, die Transformation arbeitsorientiert, betriebsnah und regional zu gestalten. Das muss sich in politischen Initiativen, in der Aktivierung tripartistischer Strukturen und in der Ausgestaltung beispielsweise der Wirtschaftsförderung beweisen.
- Regionale Gestaltung von Transformation ist aber nicht nur eine Aufgabe der regionalen Politik. Erfolgreiche regionale Gestaltung von Transformation erfordert ein ganzes Netzwerk von Zusammenarbeit und handelnden Strukturen und abgestimmte Politik der verschiedenen Ebenen.
- Bundes- und Landespolitik müssen durch Programme und ggf. Institutionen die Kommunen in die Lage versetzen, aktiver zu werden (was nicht bedeutet, dass die Kommunen vorher handlungsunfähig wären).
- Die Initiierung von regionalen Transformationsräten sollte durch eine bundeslandesweit agierende Stelle unterstützt werden, die auch die Kommunikation von Transformationsräten bei der Landesregierung und regionalen Strukturen unterstützen kann (etwa nach dem Modell der Transformationsagentur in Rheinland-Pfalz).
- Regionale Mobilisierung der Sozialpartner sollte im Sinne einer Grundversorgung durch dezentrale, von den Ländern organisierte Agenturen unterstützt werden (etwa nach dem Modell der Regionalagenturen in NRW, die für zwei bis drei Kreise zuständig sind).
- Branchenmäßige Veränderungsprozesse sollten durch bundesweite Projektstrukturen begleitet werden. Diese benötigen längere Laufzeiten als die heute üblichen drei oder vier Jahre.
- Projektlinien aus verschiedenen Bundesministerien müssen besser aufeinander bezogen werden. Projekte sollten die Vorgabe erhalten, mit anderen zu kooperieren und insbesondere regionalen Transformationsräten zuzuarbeiten („Zusammenarbeitsgebot“).
- Transformation ist praktisch für alle politischen Ressorts von Belang. Tripartistische Strukturen (Transformationsräte, Allianz für Transformation auf der Bundesebene) könnten hier ein Ort des Austausches sein, der außerhalb der regierungsinternen Abläufe einen konstruktiven Austausch organisiert und bessere Koordinierung unterstützt.
- Regionale Strukturpolitik im Allgemeinen und regionale Gestaltung der Transformation im Besonderen benötigen eine eigene Fachlichkeit. Der Bund sollte hierzu den begonnenen Austausch fortsetzen und wei-

terentwickeln (Jahreskonferenzen zur regionalen Gestaltung der Transformation).

- Gleichwertigkeitsberichterstattung und Strukturberichterstattung des Bundes erarbeiten heute zahlreiche Indikatoren der Regionalentwicklung, nicht aber den Stand regionaler Gestaltung der Transformation. Sie sollten die regionale Netzwerkqualität und besonders den Stand von Arbeits- und Tarifbeziehungen anhand geeigneter Kriterien in ihre Berichterstattung aufnehmen.
- Organisationen der Wirtschaftsförderung, Regionalmanagements, Regionalverbände, Metropolregionen haben wichtige Aufgaben in der Gestaltung der Transformation. Es muss sichergestellt werden, dass Zielsetzungen Guter Arbeit und einer starken Sozialpartnerschaft hier besser und verbindlicher verankert werden, als es heute überwiegend der Fall ist. Das gilt genauso für zeitlich befristete Ausschreibungen von strukturpolitisch relevanten Förderprogrammen oder Wettbewerbsverfahren.
- Die sozial-ökologische Transformation wird nur demokratisch und nur mit demokratischer Mitgestaltung an den Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt gelingen können. Dafür ist gerade auf der regionalen Ebene eine bessere Handlungsmacht der Sozialpartner notwendig. Sie kann durch Projekte oder Agenturen unterstützt, aber nicht kompensiert werden. Die Mitgestaltung der sozial-ökologischen Transformation als Aufgabe der Sozialpartner bzw. Tarifparteien selbst sollte deshalb im Nationalen Aktionsplan zur Stärkung der Tarifbindung diskutiert und in die Zielsetzungen aufgenommen werden.
- Die sozial-ökologische Transformation ist mit erheblichen Investitionen verbunden, um das Energiesystem, das Verkehrssystem, Datennetze, den Gebäudebestand und vieles mehr zu erneuern. Diese Infrastruktur-Investitionen sollten jeweils einen nicht investiven Teil vorsehen, der für die Verknüpfung der Investition mit Transformationsräten oder anderen Gestaltungsstrukturen reserviert ist (wie beim STARK-Programm zur Gestaltung des Kohleausstiegs schon gelungen). Dies sollte auch für einzelwirtschaftliche Investitionsförderung gelten, die zudem an Standards guter Arbeit und Tariftreue geknüpft sein sollte.
- Für den Erfolg tripartistischer Strukturen sind alle Seiten verantwortlich. Die Arbeitgeber in vielen Bundesländern und Regionen haben jedoch eine große Distanz zur verbindlichen Zusammenarbeit in solchen Formaten. Dies muss sich ändern, wenn die wichtige demokratische Ressource gemeinsamer Gestaltung wirksamer werden soll.
- Das Modell der Arbeitskammern in Bremen und im Saarland ist historisch gewachsen und nicht einfach auf die anderen Bundesländer übertragbar. Jedoch ist eine gesetzlich abgesicherte und damit lang-

fristig verlässliche, regional präsente Struktur als Ausgleich zu den etablierten Wirtschaftskammern gerade mit Blick auf die Transformation mehr als gerechtfertigt. Denn die politische Mitwirkung der Arbeitnehmer*innen ist in der Transformation besonders gefordert, ihre Organisationen regelmäßig durch aktuellem Handlungsdruck gebunden.

- Die Agenturen für Arbeit sind dabei, Strukturen zur Gestaltung der Transformation zu entwickeln (Lernräume, Arbeitsmarktdrehscheiben). Sie sollten die eigenen selbstverwalteten Strukturen dabei einbeziehen. In der gemeinsamen Bearbeitung dieser wichtigen Fragen besteht die Chance, sozialpartnerschaftliche Strukturen zu revitalisieren und Netzwerke zu stärken.
- Für Hochschulen und Forschung sollten Impulse gesetzt werden, die Perspektive der Arbeit stärker zu bearbeiten und konkrete, auf ihre Region ausgerichtete Angebote zur Unterstützung von Gewerkschaften und Arbeitnehmern in den Veränderungsprozessen anzubieten.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 9.9.2024 abgerufen.

Im Text zitierte Quellen

- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024): Gleichwertigkeitsbericht 2024. Für starke und lebenswerte Regionen in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.
www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/gleichwertigkeitsbericht-der-bundesregierung-2024.html
- DGB (2021): DGB-Transformations-Charta. Stand: August 2021. Berlin: DGB-Bundesvorstand.
www.dgb.de/themen/++co++cf374dca-0403-11ec-a02d-001a4a160123
- DGB (2022): Antrag C001: Transformation gerecht gestalten, in die Zukunft investieren. Antrag zum 22. Ordentlichen DGB-Bundeskongress.
<https://bundeskongress.dgb.de/antraege/++co++0fdb934a-d131-11ec-a435-001a4a160123>
- Gohla, Vera / Hennicke, Martin (2023): Ungleiches Deutschland. Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2023. FES diskurs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20534-20230908.pdf>
- Hoßbach, Christian (2023): Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern. Eine Untersuchung tripartistischer Strukturen, arbeitspolitischer Initiativen und Ressourcen für die Umsetzung. Working Paper Forschungsförderung 317. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008767/p_fofoe_WP_317_2023.pdf
- IW Consult (2022): Transformationsstrategien für besonders betroffene Regionen: Identifizierung und Bewertung. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
https://issuu.com/bdi-berlin/docs/20221221_studie_endbericht_transformationsnetzwerk
- Jäger, Simon / Schoefer, Benjamin / Heining, Jörg (2021): Labor in the boardroom. In: Quarterly Journal of Economics 136 (2), S. 669–725.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjaa038>

- Kohlrausch/Hövermann (2024): Befragung zur EU-Wahl in 10 Ländern: Teilhabemöglichkeiten im Job und gute Arbeitsbedingungen positiv für demokratisches Klima – Transformationssorgen bedrohen es. Pressemitteilung vom 3.6.2024. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-befragung-zur-eu-wahl-in-10-landern-60951.htm
- Scholz, Robert (2023): Unternehmensmitbestimmung und die Sozialökologische Transformation. Mitbestimmungsreport 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008751/p_mbf_report_2023_79.pdf
- Schulz, Felix / Trappmann, Vera (2023): Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zu Klimawandel und Arbeitswelt. Forschungsförderung Working Paper 308. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008723/p_fofoe_WP_308_2023.pdf
- SPD / Bündnis 90/Die Grünen / FDP 2021 (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), Bündnis 90 / Die Grünen und den Freien Demokraten (FDP).
<https://cms.gruene.de/uploads/assets/Koalitionsvertrag-SPD-GRUENE-FDP-2021-2025.pdf>
- Südekum, Jens / Posch, Daniel (2024): Regionale Disparitäten in der Transformation. 21.3.2024.
<https://transforming-economies.de/regionale-disparitaeten-in-der-transformation/>
- Verwaltungsausschuss der Agentur für Arbeit Frankfurt (Oder) (2021): Positionserklärung „Gute Einkommen – starke Wirtschaft – gemeinsam für Ostbrandenburg“. August 2021.
www.igmetall-ostbrandenburg.de/fileadmin/user/News/2021/Dokumente/Positionserklaerung.pdf
- Vitols, Sigurt / Scholz, Robert (2021): Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen 2/2021, S. 87–97.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2021-2-87>

Weitere Quellen

- Arbeit und Umwelt Stiftung der IG BCE (2024): Strukturpolitik als Instrument für regionale Industriepolitik. Diskussionspapiere zur Transformation Juni 2024.
www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/240605_Diskussionspapier-Strukturpolitik_final.pdf
- Bauermann, Tom / Dullien, Sebastian / Martin, Carolin (2023): Mit staatlichem Sanierungskapital die Wärmewende unterstützen. Ein Vorschlag für ein neues Instrument, um die Akzeptanz strengerer Heizungsstandards zu erhöhen. IMK Policy Brief 153. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008648/p_imk_pb_153_2023.pdf
- Berger, Thomas / Reinhardt, Rüdiger / Büchel, Julia (2023): Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse. Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Mitbestimmungspraxis 52. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p_mbf_praxis_2023_52.pdf
- Bundesministerium für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2021): Raumordnungsbericht 2021. Wettbewerbsfähigkeit stärken. Berlin: Bundesministerium für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.
www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2021/rob-2021-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Abschlussbericht der Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf?__blob=publicationFile
- Campagna, Sebastian / Eulerich, Marc / Fligge, Benjamin / Scholz, Robert / Vitols, Sigurt: Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performance. Mitbestimmungsreport 57. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007654/p_mbf_report_2020_57.pdf

- Clausen, Jens / Grimm, Anna / Pfaff, Matthias (2022): Die erfolgreiche Transformation der Automobilbranche. Forschungsförderung Working Paper 253. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008369/p_fofoe_WP_253_2022.pdf
- DGB (2022): Satzung des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Stand: Mai 2022. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund.
www.dgb.de/fileadmin/download_center/Satzung_des_Deutschen_Gewerkschaftsbundes-_Stand_Mai_2022.pdf
- DGB (2023): Transformation und gesellschaftlichen Fortschritt in der Zeitenwende gestalten. Transformationspolitische Anforderungen des DGB an die Bundesregierung. Handout zur Transformationskonferenz des DGB am 11.10.2024.
- Fisahn, Andreas (2023): Bremst EU-Recht die sozial-ökologische Transformation aus? Eine juristische Bewertung. Forschungsförderung Working Paper 267. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008524/p_fofoe_WP_267_2023.pdf
- Fröhlich, Paulina / Mannewitz, Tom / Ranft, Florian (2022): Die Übergangenen. Strukturschwach & Erfahrungsstark. Zur Bedeutung regionaler Perspektiven für die Große Transformation. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung / Berlin: Das Progressive Zentrum.
<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/18522.pdf>
- Gerlach, Frank / Ziegler, Astrid (2019): Für eine offensive regionale Industriepolitik der IG Metall – Strategien und Maßnahmen. In: WSI-Mitteilungen 2/2019, S. 142–146.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-2-142>
- Grimm, Anna / Pfaff, Matthias (2022): Transformation der Wertschöpfung in der Automobilbranche. Teilbericht Arbeitspaket 4: Entwicklungen im Regime. Forschungsförderung Working Paper 249. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008335/p_fofoe_WP_249_2022.pdf
- Hans-Böckler-Stiftung (ohne Jahr): Forschungsverbund „Sozial-ökologische Transformation“.
www.boeckler.de/de/sozial-oekologische-transformation-39494.htm
- Heinrich-Böll-Stiftung (2024): Wirtschafts atlas. Daten und Fakten zur Transformation. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
www.boell.de/sites/default/files/2024-04/wirtschaftsatlas2024.pdf

- Hövermann, Andreas / Kohlrausch, Bettina / Voss, Dorothea (2021):
Anti-demokratische Einstellungen – Der Einfluss von Arbeit,
Digitalisierung und Klimawandel. Forschungsförderung Policy
Brief 7. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008105/p_fofoe_pb_007_2021.pdf
- Hövermann, Andreas / Kohlrausch, Bettina / Voss, Dorothea (2022): Wie
Arbeit, Transformation und soziale Lebenslagen mit anti-
demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Befunde einer
repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Forschungsförderung
Working Paper 241. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008256/p_fofoe_WP_241_2022.pdf
- Jirjahn, Uwe / Le, Thi Xuan Thu (2022): Political Spillovers of Workplace
Democracy in Germany. IZA Discussion Paper 15444.
<https://docs.iza.org/dp15444.pdf>
- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina (2017):
Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der
Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung. Bielefeld: Transcript.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-006612/p_forschung_hbs_189.pdf
- Kiess, Johannes et al. (2023): Arbeitswelt und Demokratie in
Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und
(anti)demokratische Einstellungen. Frankfurt am Main:
Otto Brenner Stiftung.
[www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/
02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP64_IC
Ostdeutschland_WEB.pdf](http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP64_IC_Ostdeutschland_WEB.pdf)
- Klein, Thomas / Klocke, Daniel / Schlachter, Monika (2022): Standort-
und Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen und
Betriebsvereinbarungen. HSI-Schriftenreihe 43. Frankfurt am
Main: Bund-Verlag.
[www.hugo-sinzheimer-institut.de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-
008338](http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008338)
- Küster Simic, André / Schönfeldt, Janek (2022): H2-Transformation der
Stahlindustrie und des Energieanlagenbaus. Forschungsförderung
Working Paper 260. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008461/p_fofoe_WP_260_2022.pdf
- Kuhnhenne, Michaela (2021): Kompetenzentwicklung in Betriebsräten –
Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren. Auswertung
von Studien der Hans-Böckler-Stiftung. Forschungsförderung
Working Paper 224. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008074/p_fofoe_WP_224_2021.pdf

- Löckener, Ralf / Gebauer, Thomas / Timmer, Birgitt (2023):
Strukturpolitik. Möglichkeiten und Grenzen für eine aktive
Industriepolitik. Berlin und Hannover: Stiftung Arbeit und Umwelt
der IG BCE.
[www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/
StAuU36S_Structurpolitik_20231205.pdf](http://www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/StAuU36S_Structurpolitik_20231205.pdf)
- Ludwig, Thorsten / Timm, Stefan / Cordes, Stephan / Schwieger, Filiz
(2023): Branchenanalyse Windindustrie. Perspektiven vor dem
Hintergrund von Globalisierung, Energiewende und Digitalisierung.
Forschungsförderung Working Paper 273. Düsseldorf: Hans-
Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008564/p_fofoe_WP_273_2023.pdf
- Moch, Frederik (2022): Klimawandel, Energie und Umwelt
Transformationsräte in Deutschland. Ein neuer Ansatz zur
regionalen Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation.
Brüssel: Friedrich-Ebert-Stiftung.
[https://justclimate.fes.de/fileadmin/user_upload/FES_Just_Climate
Perspektive_12152022_Transformationsraete_in_Deutschland.pdf](https://justclimate.fes.de/fileadmin/user_upload/FES_Just_Climate_Perspektive_12152022_Transformationsraete_in_Deutschland.pdf)
- Mühge, Gernot / Reissert, Bernd (2023): Beschäftigungssicherung und
Beschäftigtentransfer in der wirtschaftlichen Transformation
Reformfortschritte und weitere Reformbedarfe. FES diskurs
April 2023. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20259.pdf>
- Rapp, Marc Steffen / Wolff, Michael / Udoieva, Iuliia / Hennig, Jan C.
(2019): Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die
Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem
Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Study 424.
Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf
- Rat der Arbeitswelt (2023): Transformation in bewegten Zeiten.
Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. 2023 Arbeitswelt-
Bericht. Berlin: Rat der Arbeitswelt.
[www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/
user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf](http://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2024): Empfehlungen zum
gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Arbeitswelt.
Stellungnahme des Rates für Nachhaltige Entwicklung. 1.2.2024.
Berlin: Rat für Nachhaltige Entwicklung.
[www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2024/02/
20240201_RNE-Stellungnahme_Empfehlungen_zum
gesellschaftlichen_Zusammenhalt_in_der_Arbeitswelt.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2024/02/20240201_RNE-Stellungnahme_Empfehlungen_zum_gesellschaftlichen_Zusammenhalt_in_der_Arbeitswelt.pdf)

- Schulten, Torsten / Behrens, Martin (2023): Neue Institutionen braucht das Land, Arbeitskammern als Antwort auf die zunehmende Vertretungslücke in den deutschen Arbeitsbeziehungen?
In: WSI Mitteilungen 3/2023, S. 211–220.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-3-211>
- Sick, Sebastian (2024): Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland. Mitbestimmungsreport 81. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf
- Südekum, Jens (2024): Regionalpolitik ist der Schlüssel. In: Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 27.8.2024.
www.faz.net/aktuell/wirtschaft/rechtspopulismus-regionalpolitik-ist-der-schluessel-19943187.html
- Thiele, Alexander (2023): Der grundgesetzliche Rahmen für die Wiedereinführung einer Vermögensteuer. Kurzgutachten. Forschungsförderung Working Paper 266. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008555/p_fofoe_WP_266_2023.pdf
- Tullius, Knut, Harald Wolf und Berthold Vogel (2023): Abschied von gestern. Mentalitäten und Transformationserfahrungen von Arbeitnehmer*innen in der Automobilindustrie in der Region Stuttgart. Working Paper Forschungsförderung 276, Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008559/p_fofoe_WP_276_2023.pdf

Glossar

Arbeitskammer

Im Saarland und in Bremen (dort: Arbeitnehmerkammer) landesgesetzlich verankerte Kammerorganisation, die Interessen der Beschäftigten vertritt und sie berät. Selbstverwaltete Strukturen. Rechtsgrundlage: Gesetz über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen / Gesetz über die Arbeitskammer des Saarlandes.

DGB

Deutscher Gewerkschaftsbund, Dachorganisation von acht DGB-Gewerkschaften. Gegliedert in neun Bezirke, die auch für die Vertretung in den 59 Regionen zuständig sind (deren Geschäftsführungen wurden hier befragt).

Fachkräfteallianz

Hier: Fachkräfteallianz Sachsen, landesweites Dach mit regionalen Strukturen.

Überblick: www.heimat-fuer-fachkraefte.de

Handwerkskammer

In Deutschland: 53 Handwerkskammern, Vertretung des Handwerks, selbstverwaltete Strukturen mit Drittel-Beteiligung der Arbeitnehmer*innen (genauer: Gesell*innen). Rechtsgrundlage: Handwerksordnung.

IHK

Industrie- und Handelskammer, 79 in Deutschland, Vertretung des Gesamtinteresses der Gewerbetreibenden, selbstverwaltete Strukturen, Rechtsgrundlage: Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern.

KoWA

Kooperationsstellen Wissenschaft und Arbeitswelt, an Hochschulen angedockte, teils über Hochschulverträge finanziell abgesicherte, teils durch Finanzbeiträge von Gewerkschaften ergänzend finanzierte, weitestgehend aber auf Drittmittel angewiesene, arbeitsorientierte Transfereinrichtungen.

Überblick: www.kooperationsstellen.de/

Metropolregion

Von der Ministerkonferenz für Raumordnung sind zurzeit elf „Europäische Metropolregionen“ definiert.

Überblick: www.deutsche-metropolregionen.org

Regionalagentur

Hier: Regionalagenturen NRW, gefördert vom Land NRW und Europäischem Sozialfonds.

Überblick: www.mags.nrw/esf-regionalagenturen

Regionale Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds**Automobilindustrie**

Durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zunächst bis 2025 geförderte (derzeit 27) regionale Netzwerke, die den Wandel der Fahrzeug- und Fahrzeugzulieferindustrie begleiten sollen. Mitunter abgekürzt als ReTraNetz.

Überblick: www.fahrzeugtransformation.de

Revierwende

Projekt der Gewerkschaften zur arbeitsorientierten Begleitung und Gestaltung des Strukturwandels durch den 2019 beschlossenen Kohleausstieg. Büros in allen Kohlerevieren. Durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zunächst bis 2026 gefördert über das STARK-Programm (Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten).

Überblick: <https://revierwende.de/reviere/>

TBS

Technologieberatungsstellen beim DGB, die Betriebsräte und Gewerkschaften beraten, unabhängig voneinander regional organisiert, teilweise mit regelhafter Unterstützung des Bundeslandes.

Überblick: www.tbs-netz.de/startseite

Transformation

Unter Transformation werden hier Veränderungen von Arbeitswelt, Betrieben, Wirtschaftsstruktur durch Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischen Wandel verstanden – in dieser Untersuchung besonders mit Blick auf regionale Schwerpunkte.

Transformationsagentur

In Rheinland-Pfalz (hier mehrfach genannt) Serviceagentur für politische Netzwerke (wie regionale Transformationsräte), aber auch direkt für Unternehmen und Beschäftigte zu Themen der Transformation, z. B. Digitalisierung. In anderen Bundesländern mit unterschiedlichem Profil vorhanden.

Tripartismus

Zusammenarbeit von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat.

Transformationsrat

„Transformationsräte“, „Transformationsbeiräte“, „Transformationsbündnisse“ – es gibt verschiedene Bezeichnungen für ähnliche Strukturen, mitunter auch die gleichen Bezeichnungen für verschiedene Strukturen. Wir unterscheiden zwischen tripartistischen, projektspezifischen und fachspezifischen Transformationsräten. In der politischen Diskussion sind in der Regel tripartistische Transformationsräte gemeint: freiwillige politische Zusammenschlüsse mit einem Kern aus staatlichen Akteuren, Arbeitgebern und Gewerkschaften.

Verwaltungsausschuss der Agentur für Arbeit

„Selbstverwaltung“ der regionalen Arbeitsagenturen, gebildet aus Vertreter*innen von Arbeitnehmer*innen (Gewerkschaften), Arbeitgebern und öffentlichen Körperschaften. Stimmt Arbeitsmarktprogramm und Planungen mit der Agenturleitung ab.

Weiterbundesverbund

Durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekte, die bis 2024/2025 neue Zusammenschlüsse zu Weiterbildungsthemen fördern.

Überblick: www.forum-wbv.de/landkarte-der-weiterbundesverbunde/

Zukunftszentrum

Durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekte, sollen bis 2026 Unternehmen und Beschäftigte zu Digitalisierung beraten.

Überblick: <https://zukunftszentren.de/>

Danksagung

Der größte Dank geht an alle 59 Regionsgeschäftsführer*innen des DGB, die vollständig an der durchaus komplexen Umfrage mitgewirkt haben, für Nachfragen zur Verfügung standen und sich schließlich auch in großer Zahl an den anschließenden Interviews beteiligt haben.

Dank geht genauso an die Kolleginnen und Kollegen in den neun DGB-Bezirken, die die Durchführung der Umfrage unterstützt und die anschließenden Interviews begleitet haben sowie für Nachfragen zur Verfügung standen:

- Gerri Kannenberg, DGB Baden-Württemberg
- David Schmitt, DGB Bayern
- Nele Techen, DGB Berlin–Brandenburg
- Liv Dizinger, DGB Hessen–Thüringen
- Johannes Grabbe und Danny Schnur, DGB Niedersachsen–Sachsen-Anhalt–Bremen
- Heiko Gröpler, DGB Nord
- Dr. Jörg Weingarten, DGB NRW
- Marc Ferder, DGB Rheinland-Pfalz/Saarland
- Manja Sellenthin, DGB Sachsen

Last but not least geht Dank an Thomas Fischer, Frederik Moch, Evelyn Räder und Reik Kramer aus der Bundesvorstandsverwaltung des DGB für intensive Diskussionen und konkrete Unterstützung der Umfrage und der anschließenden Interviews.

ISSN 2509-2359